



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Kulturledelse på norsk

Hvordan innvandrere opplever ledelse på den norske arbeidsplassen

Thia Heimdal Boukersen

STV- 3901: Masteroppgave i organisasjon og ledelse, 1. juni 2023

Forord

Jeg er takknemlig og ønsker å takke alle som har vært med å hjelpe til med min masteroppgave. Tusen takk til Turid som har vært min dyktige veileder, som har vist meg forståelsen og tålmodigheten jeg trengte for å fullføre oppgaven. Retter også størst takk til min samboer Monir M. B for mental støtte under hele prosessen. Takk til min venn Johannes B. som alltid har vært der, har motivert meg og hjulpet meg med korrekturlesing av oppgaven. Til alle informantene som har vært med på intervjuer og bidratt til med kunnskapen og erfaringene sine, og alle organisasjoner som har hjulpet med rekrutteringen av informantene. Jeg har fullført denne reisen, takket være dere!

Sammendrag

I denne oppgaven drøftes følgende spørsmål: *Hvordan opplever innvandrere møtet med den norske arbeidsplassen, og lar deres opplevelse seg forstå med bakgrunn i den nasjonale arbeidsplasskulturen i det landet de kommer fra?*

I den forbindelse har jeg anvendt Hofstedes teori om kulturdimensjoner for å forstå og forklare mitt innsamlede datamateriale. Studien er kvalitativ og basert på intervjuer med sju personer fra forskjellige land, og som jobber i forskjellige norske bransjer. Grunnleggende sett har min ambisjon vært å finne ut hva som kan hemme og fremme innvandreransattes integrering på norske arbeidsplasser, i lys av kultur og ledelse sett fra deres egne perspektiv og kulturelle opprinnelse. Studien min tyder på at innvandrermedarbeideres foretrukne verdier påvirker deres opplevelse av norsk arbeidsliv, og at disse henger tett sammen med deres kulturelle bakgrunn. Mine funn viser også på at det finnes en rekke kulturelle og kontekstuelle forhold som kan påvirke innvandreres opplevelse av den norske arbeidsplassen - der lederes rolle kom klarest frem. Selv om Hofstedes teori om nasjonale kulturer er på makronivå, det vil si på nasjonalt nivå, har det vært velegnet og nyttig for å forstå forholdet mellom nasjonale kulturer og opplevelsen av den norske arbeidsplassen på individnivå.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	1
1.1	Valg av tema og problemstilling	5
1.2	Oppgavens disposisjon	7
2	Avklaring av begreper	8
2.1	Integrering	8
2.2	Ledelse.....	9
2.3	Integreringsledelse.....	9
3	Teoretisk rammeverk.....	11
3.1	Hofstedes definisjon av kultur.....	11
3.1.1	Maktdistanse.....	12
3.1.2	Individualisme versus kollektivism.....	13
3.1.3	Maskulinitet versus femininitet.....	14
3.1.4	Usikkerhetsunnavikelse	14
3.1.5	Korttidsorientering versus langtidsorientering.....	15
3.1.6	Ettergivelse versus beherskelse.....	16
4	Metode.....	17
4.1	Deduktiv tilnærming.....	18
4.2	Forskningsdesign	19
4.3	Datainnsamling.....	19
4.3.1	Intervjuer	19
4.3.2	Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	22
4.4	Kvalitetskriterier.....	24
4.4.1	Oppvekstkultur og funnens bekræftbarhet	26
5	Analyse.....	28
5.1	Maktdistanse.....	28
5.2	Individualisme versus kollektivism.....	38
5.3	Maskulinitet versus femininitet	47
5.4	Usikkerhetsunnavikelse.....	57
5.5	Individuelle preferanser kontra nasjonale score	66
6	Avslutning	71
6.1	Funn.....	71
6.2	Avviksforklaring.....	72
6.3	Lederes betydning.....	74
6.4	Anbefalinger	76

7	Referanseliste.....	78
8	Vedlegg.....	81
8.1	Intervjuguide.....	81

Tabelliste

Tabell 1	Litteratursøk.....	7
Tabell 2	Informant Adam.....	66
Tabell 3	Informant Tina	67
Tabell 4	Informant Braham.....	67
Tabell 5	Informant Julie	68
Tabell 6	Informant Katrine	69
Tabell 7	Informant Olha.....	69
Tabell 8	Informant Rania	70

Figurliste

Figur 1	Diversity management & Multicultural leadership (Google Books 2022)	6
---------	---	---

1 Introduksjon

Per 3. mars 2022 utgjorde innvandrere 18,9 % av den totale befolkningen i Norge. Dette er en økning på 2,4 % sammenlignet med 2021. Innvandrerbefolkningen er med andre ord på over en million, der mer enn 800 000 av dem er innvandrere og resten er norskfødte med to innvandrerforeldre (SSB 2022). Dette tallet kan komme til å stige drastisk, som en konsekvens av krigssituasjonen i Ukraina. En analyserapport om scenarioer om antall flyktninger fra Ukraina per 18. mai 2022, viser at over 10 millioner mennesker flyktet i 2022. 120 000 av dem kan komme til Norge, såfremt konflikten ikke løses og krigshandlingene flytter seg vestover, samt om det blir full mobilisering av militæret i Russland (UDI 2022). Høy innvandring betyr at Norge øker i befolkningstall, samt at arbeidskraften øker. Det samme gjør mangfoldet av ressurser. På kort sikt bringer det med seg økonomiske og samfunnsmessige konsekvenser (NOU 2017: 2). På lang sikt vil utslaget i økonomien avhenge av i hvilken grad innvandrere kommer i arbeid.

Dette har en særlig betydning for ledere og virksomheter som er (og bør være) opptatt av en framtid preget av kulturelt mangfold. I en slik situasjon er det ikke bare menneskene som flytter inn i landet som må gjennomgå store endringer, men også norske ledere og virksomheter. Hvordan de best kan tilpasse seg, er avhengig av tilgjengelig kunnskap og erfaring. Når det gjelder begrepet innvandrer betyr det her personer som er født i utlandet med to utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre, og som på et tidspunkt har innvandret til Norge (Dzamarija 2019). Immigrant (engelsk ord) kan brukes som synonym til innvandrer, men omfatter både asylsøkere og flyktninger. Forskjellen er at definisjonen på asylsøkere og flyktninger forteller om årsaken til innvandring, mens innvandrer ikke sier noe om det. Da hensikten med oppgaven er å inkludere alle arbeidere som har utenlandsk bakgrunn, har jeg valgt å bruke begrepet innvandrer.

Forskning viser at mennesker ikke forlater sin kulturelle tenke- og handlemåte når de kommer til Norge og inn i det norske arbeidslivet (Arnulf 2018). En forklaring på dette er at de tar med seg et mentalt program som de ble programmert til i hjemlandet under oppveksten, og fortsetter å bruke dette i det nye landet, Norge i dette tilfellet (Hofstede 1993). Det mentale programmet er et system av mange verdier, som påvirker atferd eller væremåte. Når denne atferden ikke passer inn i en etablert ramme – f.eks. i en norsk arbeidslivs- og ledelseskultur – kan det skape

ulike typer friksjon, som kan føre til konflikt, lav motivasjon og ytelse, dårlig arbeidsmiljø, sykefravær m.m.

I denne oppgaven ønsker jeg derfor å finne ut av- og drøfte følgende problemstilling: Hvordan opplever innvandrere møtet med det norske arbeidslivet eller arbeidsplasser? Opplever de dette møtet som positivt eller negativt, og kan deres reaksjoner forstås med bakgrunn i deres kulturelle opprinnelse og erfaring? Problemstillingen er todelt. Først handler det om å finne ut om innvandrere opplever sine norske arbeidsplasser som positive eller negative. Mitt fokus i den forbindelse vil være på lederne og ledelse spesielt. Deretter vil deres opplevelse drøftes med bakgrunn i Geert Hofstede's (1993) forskning om nasjonale kulturer og variasjoner mellom dem når det gjelder forholdet til blant annet ledere (maktavstand), kjønnsrollerrelaterte forhold, endring og individualisme. Ved å gjøre en studie av hvordan innvandrere oppfatter norske ledere og ledestil med bakgrunn i deres egen kultur, kan det gi en pekepinn av to forhold: først, økt kunnskap om ledelse av innvandrere på norske arbeidsplasser, og deretter om Hofstede's program kan være et egnet ledelsesverktøy i en norsk kontekst.

I utgangspunktet diskuterer og sammenligner jeg ikke forskjellen mellom Hofstede's kulturdimensjoner og andres forskning med bakgrunn i hans kulturdimensjoner. Grunnen til dette er at det er gjort mange lignende undersøkelser tidligere, f.eks. via prosjektet GLOBE (Hofstede 2006). GLOBE er en forkortelse av Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Det er et omfattende forskningsprosjekt som gikk fra 1993 til 1997, og som utforsket effektene av kultur, ledelse og organisasjoner på tvers av en rekke nasjoner. 150 forskere og studenter engasjerte seg i dette prosjektet og gjorde undersøkelser i 62 land. De kom frem til ni ulike kulturdimensjoner, der seks av de ni ligner på Hofstede's dimensjoner. Dette indikerer at validiteten til Hofstede's teori er høy.

Min studie bygger på antakelsen om at innvandreres opplevelse av den norske arbeidsplassen påvirkes av deres kulturelle bakgrunn. Mitt fokus vil særlig være på deres oppfatning av norsk ledelse eller norske ledere, og da med bakgrunn i den nederlandske forskeren Gert Hofstede's kulturforskning (1993; 2010). Avvik mellom innvandreneres reaksjoner og forventninger relatert til deres kulturelle bakgrunn, vil blant annet bli drøftet med bakgrunn i botid i Norge, samt utdanning.

Kontekst og bakgrunn for oppgaven

I 2022 deltok jeg på et innspillsmøte til handlingsplan mot rasisme og diskriminering ved Scandic Ishavshotell i Tromsø. Det fremgår av Hurdalsplattformen (regjeringsplattformen for Jonas Gahr Støres regjering bestående av Arbeiderpartiet og Senterpartiet) at regjeringen skal utarbeide en ny handlingsplan mot rasisme, ekstremisme og radikaliserings. På vegne av Arbeids- og inkluderingsdepartementet inviterte Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDi) og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir), frivillige organisasjoners ledere/representanter til et innspillsmøte til den nye handlingsplanen. Alle organisasjonene som deltok på møtet, ble bedt om å forberede seg på å holde et innlegg i plenum om utfordringsbilde og mulige tiltak om to temaer. Det første var *diskriminering på vei inn i og gjennom arbeidslivet*. Det andre var *rasisme og diskriminering på grunn av etnisitet og religion som rammer ungdoms deltakelse på ulike samfunnsarenaer* som for eksempel skole, utdanning, frivillighet, fritid og sosiale medier. Det gjorde et sterkt inntrykk på meg at alle mente det samme: problemet må bekjempes. Det mangler imidlertid gode løsninger, men ikke en eneste gang ble «ledere» eller «ledelse» og deres rolle nevnt.

Når det gjelder arbeidsplassen mener jeg at ledere er helt sentrale for å bekjempe problemet. De har jo makt og innflytelse utover det den enkelte arbeidstaker har. Argumentet for dette er at ledere har en kritisk betydning for trivsel, arbeidsmiljø og ytelse på arbeidsplassen. For det første har ledere den formelle autoriteten til å påvirke organisasjonens mål, visjon og strategier (Kirkhaug 2015: 158). Ledere har som hovedoppgaver å utvikle, formidle, demonstrere og vedlikeholde verdier som påvirker kulturen i organisasjonen, samt å sette mål og hjelpe til med å finne veier for å nå disse målene (Kirkhaug 2015: 159). For det andre er det stor enighet i lederskapslitteraturen om at beslutningstaking er lederes kjernefunksjon (Kirkhaug 2015: 160-161 jf. Bass 2008; Simon 1997). Denne funksjonen påvirker også medarbeidernes motivasjon og ytelse, i den forstand at ledere har innflytelse på utformingen og organiseringen av arbeidsoppgaver, samt ivaretagelse av medarbeidernes interesser i forbindelse med dette. Ikke minst har de den utøvende makten når det kommer til belønning og straff, som har stor innvirkning på medarbeidernes arbeidsmoral og lojalitet (Kirkhaug 2015: 166).

I stortingsmeldingen om sysselsetting, ledighet og inntekt blant innvandrere vises det til at sysselsettingen er i snitt lavere blant innvandrere enn ellers i befolkningen, men med store variasjoner mellom ulike grupper (Meld. St. 30 2015-2016). Arbeidsledigheten blant

innvandrere øker i takt med den generelle arbeidsledigheten i landet. Det har vært en vedvarende tendens til at innvandrere fra landområder hvor mange har fluktbakgrunn, i snitt har høyere ledighet enn andre. Flere innvandrere er verken i arbeid, utdanning eller opplæring. Innvandrere har i snitt lavere inntekt enn hele befolkningen, og de er mer utsatt for lav inntekt, står det i stortingsmeldingen punkt 5.1. Samtidig viser det seg at høy innvandring fører til økt offentlig forbruk og økte offentlige investeringer (Meld. St. 30 2015-2016). Anslagsvis koster ikke-vestlig innvandring Norge 250 milliarder årlig (Karlsen 2018).

I 2022 satte regjeringen av 50 millioner kroner til frivillig arbeid for flyktninger fra Ukraina, i tillegg til andre økte direkte og indirekte midler (Frøjd & NTB 2022). En avgjørende faktor for de samfunnsøkonomiske virkningene av økt innvandring, er innvandreres deltakelse i arbeidslivet, i den forstand at høyere arbeidsdeltakelse fører til økt produksjon, økte skatteinntekter og redusert behov for offentlige stønader (Meld. St. 30 2015-2016). I dag har imidlertid innvandrere med fluktbakgrunn lavere deltakelse i arbeidslivet enn den øvrige befolkningen. Dette har negative samfunnsøkonomiske konsekvenser.

På den andre siden viser det seg at innvandrere er godt kjent med hva som forventes av dem for å tilfredsstille forventninger fra det norske systemet. De møter forventninger om hva som bør og må gjøres i arbeidslivet (Haaland & Wallevik 2017). Mange forskere hevder at når det gjelder forskning på dette feltet, har det vært få som tydelig har tatt i bruk erfaringer med feltarbeid med tanke på å belyse og forstå andre i en annen kontekst, ha erfaring med utenforskap, med det å jobbe seg inn i en ny hverdag, ha lært seg et nytt språk og nye kulturelle koder for samfunnsdeltakelse og samhandling (Haaland & Wallevik 2017). Det påpekes også at her ligger det en uutnyttet ressurs som kan gi rom for nye perspektiver på det norske samfunnet og måten det er organisert og innrettet på (Haaland & Wallevik 2017: 192). I tillegg har man i integreringspolitikk og utviklingspolitikk et hyppigere fokus på struktur og økonomiske tilnærminger, som danner grunnlaget for politikkutforming enn studier som har et hverdagslig fokus på aktører og deres perspektiv (Haaland & Wallevik 2017: 193). Konsekvensen er at enkeltaktørers perspektiv har lett for å forsvinne, og at vi ikke kan se ting gjennom deres briller. For mange innvandrere som arbeidstakere blir den store jobben å finne måter å integrere seg på som svarer til systemets forventninger (Haaland & Wallevik 2017). Gjennom et slikt snevert fokus på forventningsinnfrielse, går man glipp av mange sider ved innvandrere som arbeidskraft og som byggesteiner i samfunnet. Fra denne synsvinkelen kan

det forstås at innvandreres arbeidsliv og ytelse på jobb ikke er mer enn en økonomisk transaksjon, som kan ha negativ betydning for langsiktig motivasjon og ytelse i organisasjonene.

Som vi ser, går det i minus både for mange innvandrere og for det norske arbeidsmarkedet. Dette er et stort tap for samfunnet, og vi ønsker oss gjerne noen endringer. Det bør starte med ledelse og bedre forståelse av innvandrere i Norge, samt bedre forståelse av Norge fra innvandrernes side. Min oppgave har nettopp som formål å øke kunnskapen om hvorfor innvandrermedarbeidere foretrekker visse typer atferd på arbeidsplassen og hvorfor de reagerer som de gjør, samt hvordan reaksjonene påvirker deres følelse av trygghet på og tilhørighet til sin arbeidsplass. Det er også av stor interesse å diskutere hvordan norske ledere kan benytte en slik kunnskap i kommunikasjon og samhandling med sine ikke-norske medarbeidere. Dette gjøres i oppgavens avslutning.

1.1 Valg av tema og problemstilling

Å øke arbeidsdeltakelsen blant innvandrere er en felles oppgave for alle som ønsker å opprettholde velferdssystemet. Det kan redusere de økonomiske utgiftene både på kort- og lang sikt (Arnulf 2018). Norske ledere i privat og offentlig sektor kan bidra ved å gjøre grep som f.eks. å holde innvandrere i arbeidslivet, ved å hindre «turn-over» eller frafall fra arbeidet. For å kunne gjøre dette er det første steget å sette seg inn i det som preger ethvert menneske, nemlig verdier og verdisystemer, som styrer mange av valgene en tar uansett kulturell bakgrunn. Resultatet av en samhandling eller et samarbeid gjenspeiler m.a.o. hvordan møtet mellom ulike kulturer håndteres. Jeg er dermed opptatt av hva som kan hemme eller fremme innvandreransattes integrering og sosialisering på norske arbeidsplasser.

Fortsatt er det lite forskning om ledelse i integreringsfeltet (Aure et. al. 2022, Arnulf 2018). Til tross for stor integreringsinnsats, finnes det ikke et klart bilde eller en klar oversikt over hvordan ledelse fungerer eller bør fungere i forhold til innvandrere. Særlig i den typen krise- og flyktningsituasjon vi er i nå, har vi enda større behov for mer kunnskap, forståelse og verktøy til kulturledelse. Med den valgte problemstillingen, håper jeg å bidra med økt kunnskap om dette temaet.

Men hvorfor studere innvandreres opplevelser? En gjennomgang av litteraturen viser at det finnes forskning om f.eks. flerkulturell ledelse og mangfoldsledelse, men begrepene er like lite utbredt som forskningen om dem. Nedenfor vises dagens popularitet av ordene på engelsk ifølge Google Books. Om man søker på ordene “flerkulturell ledelse” og “mangfoldsledelse” på norsk får man ingen resultater. Det samme gjelder “integreringsledelse”.



Figur 1 Diversity management & Multicultural leadership (Google Books 2022)

Før jeg går nærmere inn på relevant teori, er det viktig å nevne at det har vært gjort andre undersøkelser som har adressert de spesifikke temaene som denne oppgaven er opptatt av. Min litteraturgjennomgang gir nok ingen uttømmende og fullstendig oversikt, men hensikten har vært å få oppdatert oversikt om temaene det forskes på. Under gis det en oversikt over søkerordene og resultater. Søkemotorene som er brukt er Oria og Google Scholar. Disse søkemotorene er brukt fordi de anses å være gode søkekilder til fagressurser og forskningslitteratur og er lettest tilgjengelig for meg. Svakheten av dette valget er at det ikke gir et fullstendig bilde, men heller et inntrykk av situasjonen. Det kan gi en reell konsekvens ved at mitt forskningsresultat blir overflødig, hvis litteraturreviewgjennomgangen gir fattig informasjon. Men siden dette er et studentprosjekt som gjennomføres med begrensede ressurser, håper jeg at det kan passere som godt nok i den gitte situasjonen.

Tabell 1 Litteratursøk

Søkeord	Treff	
	Google Scholar	Oria
Flerkulturell ledelse	509	150
Hofstedes kulturdimensjoner + flerkulturell ledelse	48	1
Hofstedes kulturdimensjoner + kulturell ledelse	2760	2
Hofstede dimensions + multicultural management + «immigrants perspectives»	34	11
«Innvandrerens perspektiv på ledelse»	0	0
Hofstedes kulturdimensjoner	8950	11
Hofstede dimensions + «immigrant's perspective about leadership»	0	0

Til tross for at det finnes mye forskning om temaet som studeres i denne oppgaven, tyder tabellen ovenfor på at majoriteten av forskningsspørsmålene er utforsket fra lederes ståsted. Det er også begrenset med undersøkelser som ser på hvordan multietnisiteter i organisasjoner kan forstås ved hjelp av Hofstedes kulturdimensjoner. Denne oppgaven er et forsøk på å fylle dette gapet.

1.2 Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 redegjøres det for noen begreper som ellers er mer vanlige i den antropologiske litteraturen. Denne delen har til hensikt å legge opp til en felles forståelse av begrepene som anvendes. Videre i kapittel 3 tar jeg for meg Hofstedes kulturdimensjoner som utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 4 presenteres og drøftes mine valg når det gjelder forskningsmetoder, mens kapittel 5 skal ta for seg presentasjon og analyse av det innsamlede datamaterialet. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 hvor oppgavens viktigste poeng oppsummeres.

2 Avklaring av begreper

Det er hensiktsmessig å gjennomgå noen viktige begreper som anvendes i denne oppgaven, særlig når disse begrepene er mindre vanlige i organisasjonsforskning enn f.eks. i antropologiforskning. Målet er å være så tydelig som mulig om noen av oppgavens sentrale begreper, som jeg vil trekke inn i analysen, i tillegg til Hofstedes dimensjoner og forskning.

2.1 Integrering

I sosiologien handler integrering om å gå fra å være et enkeltindivid til å være eller bli en del av et kollektiv, et fellesskap (Aure et al. 2022: 8). Begrepet omtales i mange former, f.eks. inkludering, det flerkulturelle, assimilering eller multikulturalisme. Det handler om å kunne bli, eller være, fullverdige medlemmer i samfunnet en lever i (Aure et al. 2022: 21). Det krever lik tilgang til goder og deltakelse i sentrale samfunnsinstitusjoner, men også like muligheter til å bedre sin situasjon og oppleve verdighet og tilhørighet (Aure et al. 2022, jf. Alba og Foner 2015: 1). Begrepet forstås også som prosesser som bidrar til at befolkningsgrupper med innvandringsbakgrunn får tilgang til knappe samfunns-goder, slik som sosial aksept og deltakelse i sentrale institusjoner i samfunnet, som arbeidsliv, boligmarked og politikk (Aure et al. 2022: 21, jf. Hermansen 2017).

I den analytiske verden dreier integrering seg om ulike relasjoner: økonomisk, politisk, sosial og kulturell. Økonomisk integrering forstås som deltakelse på arbeidsmarkedet; politisk integrering forstås som deltakelse i politiske valg og lokale politiske organisasjoner; sosial integrering i lokalsamfunn eller foreningsliv; og kulturell integrasjon som i hvor høy grad immigranter skal og vil renonsere på tradisjoner, normer og identiteter fra deres tidligere hjemland- dvs. deres rett til forskjellighet (Aure et al. 2022: 298). I denne oppgaven har begrepet den betydningen av en økonomisk integrering, altså deltakelse på arbeidsmarkedet.

I tillegg skiller også integrering seg fra «assimilering» begrepet. Assimilering forholder seg til individer og sikter på en minimering eller usynliggjøring av forskjeller, ved at en blir totalt smeltet inn i den eksisterende befolkningen; mens integrering sees som en dobbel strategi hvor inklusjon i samfunnet både tar form av en generell utvikling av de etniske minoriteters inndragelse i samfunnet og en styrke av den interne organisasjonen i de forskjellige gruppene (Aure et al. 2022: 298). Forskningen viser at assimileringsbegrepet har hatt en negativ klang og

blitt kritisert i akademiske kretser pga. begrepets assosiasjon og forbindelse til tvangspolitikk overfor innfødte minoriteter som indianere og samer (Aure et al. 2022: 298). Derfor har “integrering” blitt det mest anvendte begrepet i både offentlig politikk og diskurs.

Mitt forskningsprosjekt er et forsøk på å identifisere innvandreres oppfattelse av norsk arbeidsliv. Dette betyr å ta utgangspunkt i den reelle deltakelsen og medvirkningen av innvandrere. Undersøkelsens forankringspunkt ligger i at innvandrere integreres etter egne premisser og har egne definisjoner av integrering, dvs. hvordan de selv ønsker å bli integrert eller ledet inn i en organisasjon av sine ledere. Begrepet integrering har en slik tilnærming i denne oppgaven.

2.2 Ledelse

Ledelse er et svært populært begrep, men ikke et konkret begrep (Arnulf, 2018). Et Google-søk på «leadership» gir nesten 5 110 000 000 resultater (Google 2023). Arnulf (2018: 51) hevder at ledelse er et tomt ord, fordi alt kan være ledelse. Ledelse er en abstraksjon, og det er nesten umulig å si hvordan det skal utføres i praksis (Arnulf 2018: 58, jf. Alvesson og Sveningsson 2003). I løpet av det 20. århundret har ordet “ledelse” som vist ovenfor spredt seg som et virus omkring i verden (Røvik 2007), og har dannet seg sin egen kultur fordi det nettopp avløser de autoritetsformene som hørte til tidligere kulturer (Arnulf 2018: 71). Men ordet er der for at vi kan fortsette å fylle det med innhold som skal gi oss et bedre grep om framtiden.

Det finnes imidlertid ingen definisjoner av “ledelse” som ikke har med seg resultater eller mål i definisjonen (Arnulf 2018: 64). Det reflekteres i den svært utbredte definisjonen: “Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre” (Arnulf 2018: 64). I denne oppgaven gjelder denne definisjonen. Altså, ledelse defineres på mange ulike måter, og kan omfatte en rekke ulike oppgaver og funksjoner, men sentralt i ledelse er det å samle folk i organisasjonen gjennom innsats og målsetninger (Sagberg 2022). Det innebærer noe mer enn det å styre eller være administrator. Det handler om å fronte organisasjonen utad, motivere og veilede medarbeidere og ta initiativ i møte med omgivelser i stadig endring (Sagberg 2022).

2.3 Integreringsledelse

Så langt er det redegjort for begrepene integrering og ledelse. Når dette settes sammen betyr det, i denne undersøkelsen, at ledelse handler om å oppnå resultater gjennom integrering av

mennesker som er født i utlandet med to utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre, og som på et tidspunkt har innvandret til Norge.

Det er også hensiktsmessig at bruken av dette begrepet avgrenses. For det første vet vi at «integreringsledelse» er et relativt nytt begrep. Google finner ingen resultater for dette begrepet. Google Scholar gir 4 resultater, men ingen definisjoner av begrepet. For det andre finnes det ikke en etablert teori for «integreringsledelse». Dvs. at det brukes som et rent begrep uten etablert teori. Eventuell etablering og konstruering av en ny teori om akkurat dette kan være en personlig ambisjon i min videre karriere innen akademia.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet etablerer jeg et teoretisk rammeverk for oppgavens analyse. Som tidligere nevnt, støtter jeg meg til Hofstedes nasjonale kulturmodeller.

3.1 Hofstedes definisjon av kultur

Hofstede utviklet en kulturmodell for å gi retningslinjer til kommunikasjon på tvers av kulturer. Med kultur mener han den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmer av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen (Hofstede 1993: 19). Han baserer dette på begrepet kultur som et samleord for alle fastlagte måter å tenke og handle på, og som er et kollektivt fenomen fordi det delvis er felles for mennesker som bor eller har bodd i det samme sosiale miljøet. Videre hevder han at kultur er noe tillært og ikke nedarvet. Kultur, med andre ord, kan være et redskap for å forklare folks tenke-, føle- og handle-mønstre, som er en slags mental programmering. Han forklarer samtidig at denne mentale programmeringen bare peker på hvilke reaksjoner som er sannsynlige og forståelige ut fra ens bakgrunn. Denne mentale programmeringen skjer også på forskjellige nivåer. På et nasjonalt nivå gjelder det de fleste som bor i et land. Med de fleste menes det at unntaket er de som har den evnen til å avvike fra det som er felles for alle. Det gjelder også på et regionalt nivå innen hvert land. Videre ble det blant annet også nevnt kjønnsnivå, sosialt klassenivå og eller organisasjonsnivå (Hofstede 1993: 24).

I denne oppgaven anvendes Hofstedes nasjonale kulturdimensjoner. Dette utgjør den største utfordringen med hele oppgaven, nemlig fordi datamaterialet ligger på individnivå, mens teorien er mer tilpasset for nasjonsnivå. Likevel kan teorien prøves ut i en norsk kontekst, i den forstand at den gir mulighet for å utlede forventninger og sannsynlige reaksjoner den individuelle medarbeideren kan utvise basert på hans eller hennes oppvekstkultur. Teorien fungerer derfor som et verktøy for å lage intervju spørsmål, tolke intervju svar, og forklare bakgrunnen til medarbeidernes opplevelser på grunnlag av deres kulturelle opprinnelse.

Hofstede utviklet seks nasjonale kulturdimensjoner: maktdistanse, individualisme kontra kollektivism, maskulinitet kontra femininitet, usikkerhetsunnavikelse, langtidsorientering kontra korttidsorientering, og ettergivelse kontra beherskelse. I denne oppgaven skal jeg benytte meg av de fire førstnevnte dimensjonene.

3.1.1 Maktdistanse

Maktdistanse kan defineres som den utstrekning hvor de svake medlemmene av institusjoner og organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er ulikt fordelt (Hofstede 1993: 41). I en organisatorisk kontekst handler maktdistanse om hvordan de minst mektige ansatte aksepterer makt, og om de forventer at makten deles likt i organisasjonen. Maktdistanse i et samfunn kan måles og gi en indeks som indikerer de følelsesmessige avhengighetsforhold i samfunnet. Der det er liten maktdistanse er de ansattes avhengighet av lederen begrenset, og det er en preferanse for rådføring (Hofstede 1993: 41). Det er en gjensidig avhengighet mellom leder og underordnet. De betrakter også hverandre som grunnleggende likestilte. Organisasjons hierarkier forstås som at de eksisterer av praktiske hensyn. Rollene kan byttes slik at en kan være leder i dag men underordnede i morgen (Hofstede 1992: 50).

I samfunn eller kulturer preget av stor maktdistanse har de ansatte derimot en betydelig avhengighet av lederen, og de har en tendens til å kvie seg mye for å ta opp ting med sine overordnede. Med andre ord betrakter overordnede og underordnede seg som ulike, og det hierarkiske systemet oppleves å være fundert på denne ulikheten (Hofstede 1993: 49). Dette betyr også at makten sentraliseres så mye som mulig på noen få hender. De ansatte forventer å få beskjed fra lederen om hva de skal gjøre og hvordan det skal gjøres. De blir overvåket og inngår i strukturer med mange hierarkiske nivåer. Dette betyr at veien fra den i bunnen av hierarkiet til den i toppen, er ekstra lang.

Norge har en verdi på 31 på maktdistanseindeksen (Hofstede Insights 2022). Dette er en relativt lav maktavstandsprofil, som indikerer at folk gjør en innsats for å utjevne maktfordelingen og at de krever rettferdighet hvis det er ulikheter når det kommer til makt. Det reflekteres i flate organisasjonsstrukturer. Makten er jevnt fordelt i den forstand at kunnskap og ekspertise innad i organisasjonen er like mye verdt som hierarkisk posisjon. I motsetning til i land med lav maktdistanse forventes land med høy maktavstand å være preget av dype hierarkier og at ansatte aksepterer at alle har sin plass i arbeidslivet uten at forklaring nødvendig. Et eksempel på et land preget av høy maktdistanse er Malaysia, som topper indekslisten med en verdi på 104.

3.1.2 Individualisme versus kollektivism

I samfunn der enkeltmenneskets interesser går foran gruppens, kalles individualistisk. Det er et mindretall i verden som lever i slike samfunn. De fleste barn er født i familier som består av to foreldre og muligens andre barn, men i noen samfunn blir det også stadig flere familier med alenemødre eller -fedre (Hofstede 1993: 64-65). Disse familiene er kjernefamilier, og barna deres lærer fort å tenke på seg selv som «jeg» når de vokser opp. Dette «jeg-et» er atskilt fra andre menneskers «jeg», og klassifiseres etter individuelle karaktertrekk og ikke gruppemedlemskap. For eksempel velges venner ut fra jeg-ets følelser og ikke familiens preferanser. Barn i disse familiene forventes tidlig å utvikle selvstendighet, samt at det forventes at de skal flytte fra foreldrehjemmet så snart de greier det. Kort definert har vi individualisme i samfunn hvor båndene mellom enkeltmennesker er løse, og der det forventes at alle skal passe på seg selv og sin nærmeste familie (Hofstede 1993: 65).

Arbeidslivets ansatte i en individualistisk kultur forventes å handle ut fra sine egne interesser, og arbeidet organiseres på en måte som får denne egeninteressen og arbeidsgiverens interesser til å falle sammen (Hofstede 1993: 77). I denne situasjonen regnes det med at ansatte handler som enkeltpersoner med egne behov. Ansettelser baserer seg ofte på hva arbeidsgiveren trenger og på hvilke kandidater som har den kvaliteten det er behov for. Kandidatens kompetanse og ekspertise står dermed vanligvis sentralt. Slektskapsforhold på arbeidsplassen oppfattes som uønsket, da slikt kan føre til nepotisme og interessekonflikter. Enkelte organisasjoner har til og med formelle bestemmelser om at dersom to ansatte gifter seg, må en av dem slutte.

Individualismens motpol, kollektivismen, finner vi i samfunn hvor mennesker fra fødselen av innlemmes i grupper med sterkt samhold, som fortsetter å beskytte sine medlemmer så lenge de gir en uforbeholden lojalitet tilbake (Hofstede 1993: 65). I en kollektivistisk kultur ansetter en arbeidsgiver ikke bare et individ, men en person som tilhører en egen gruppe. Medarbeideren vil handle henhold til denne egen gruppens interesser, og det sammenfaller ikke alltid med vedkommedes personlige interesser. Ansettelser tar også alltid hensyn til gruppen. Vanligvis foretrekkes det å ansette slektninger, først og fremst av arbeidsgiveren, men også slektninger av andre som allerede er ansatt i organisasjonen. Tanken er å redusere risiko.

3.1.3 Maskulinitet versus femininitet

Når det gjelder denne dimensjonen, har maskulinitet og femininitet med de sosiale og kulturelt betingede rollene å gjøre. Disse rollene er relative, og ikke absolutte. Det vil si at en mann kan oppføre seg på en feminin måte og en kvinne på en maskulin måte (Hofstede 1993: 95).

I samfunn der de sosiale kjønnsrollene er klart forskjellige betegnes som maskuline. Her forventes mennene å være selvhverdende, tøffe, og opptatt av materiell suksess, og kvinner forventes å være mer beskjedne, myke, og opptatt av livskvalitet (Hofstede 1993: 97). I land med maskuline kulturer forventes det at konflikter løses gjennom kamp og parolen om at «la den beste vinne». Forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er kjennetegnet av slike kamper. Så langt det er mulig forsøker lederen å unngå å ha noe med fagforeningene å gjøre, og fagforeningenes atferd rettfærdiggjør deres motvilje mot dem (Hofstede 1993: 107). Arbeidsmoralen i et maskulint samfunn, går mer i retning av «å leve for å arbeide» enn å «arbeide for å leve». Menneskene oppdras til å kunne hevde seg selv og stå i konkurransen. Organisasjoner er opptatt av å oppnå resultater og belønne sine ansatte etter prestasjon (Hofstede 1993: 108). Når det gjelder biologisk kjønn, forventes menn å være strebere i arbeidslivet, mens kvinner forventes å være mindre ambisiøse.

I feminine samfunn overlapper de sosiale kjønnsrollene hverandre. Både menn og kvinner forventes å være beskjedne og opptatt av livskvalitet (Hofstede 1993: 97). I slike samfunn foretrekker folk å løse konflikter gjennom kompromisser og forhandlinger. Et eksempel på dette er fagforeninger og tariffavtaler i det norske arbeidslivet. Arbeidsrettighetene er institusjonelt beskyttet. I motsetning til i samfunn preget av maskulinitet, er arbeidsmoralen i feminine kulturer «å arbeide for å leve». Menneskene oppdras til å være beskjedne og solidariske, og arbeidsplassen belønner de ansatte etter likhetsprinsipper. Både menn og kvinner på arbeidsplassen forventes å være beskjedne og like ambisiøse (Hofstede 1993: 108).

3.1.4 Usikkerhetsunnvikelse

Usikkerhetsunnvikelse eller usikkerhetsunngåelse defineres som i hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner (Hofstede 1993: 127). Denne følelsen uttrykkes blant annet i nervøsitet, stress, behov for forutsigbarhet, og for skrevne og uskrevne regler. Derfor skapes lover og regler for å beskytte samfunnet mot usikkerhet.

I usikkerhetsunnvikende samfunn finnes det mange formelle lover og regler som regulerer rettighetene og pliktene til arbeidsgivere og arbeidstakere (Hofstede 1993: 135). Det inkluderer også interne regler og forskrifter som regulerer arbeidsprosessen. Dette har en sammenheng med maktdistanse, i den forstand at hvis maktdistansen er stor, har de overordnede makten til å bestemme spillereglene internt, som hindrer innflytelsen av nasjonale prosedyrer. Derfor er behovet for lover og regler i sterkt usikkerhetsunnvikende samfunn emosjonelt betinget. Menneskene er programmert fra de var små til å finne seg vel til rette i strukturerte omgivelser, der så lite som mulig overlates til tilfeldighetene. De er også programmert til å like å arbeide hardt og ha et travelt liv (Hofstede 1993: 135).

I svak usikkerhetsunnvikende kulturer innføres regler og lover bare der det er absolutt nødvendig. Mennesker i slike kulturer roser seg med at mange problemer kan løses uten formelle regler (Hofstede 1993: 136-137). Folk kan godt arbeide hardt hvis de vil, men de drives ikke av en indre trang til konstant aktivitet. De liker derimot å ta ting med ro og «leve sakte». Norge kan være et typisk eksempel på dette, til tross for at det har en nøytral indeks på denne dimensjonen.

3.1.5 Korttidsorientering versus langtidsorientering

Ulike samfunn har ulike prioriteringer når det gjelder orientering av tid. Noen tenker og planlegger for framtiden, mens andre lever mer i fortid og nåtid. Langtidsorientering er et sammensatt verdisystem der disse fire verdiene står sentralt: ordne forholdene mellom mennesker etter status og iaktta denne orden, sparsommelighet, ha skamfølelse og utholdenhet (Hofstede 1993: 185). I en kort versjon innebærer dette at det gjør det lettere å være gründer og innovatør når man føler man har et harmonisk og stabilt hierarki og personer i utfyllende roller i ryggen (Hofstede 1993: 186). Kapital bygges ved at folk er sparsomme og investerende.

Det å ha skamfølelse betyr at man er sensitiv overfor sosiale kontakter og innstilt på å overholde sine forpliktelser. Det å holde ut, uansett mål er essensielt. Kort sagt, vil man som langtidsorientert ha en tendens til å tenke og planlegge langsiktig, investere, spare for framtiden, og arbeide mot mål med utholdenhet. Korttidsorientering handler på sin side om disse fire verdsettene: personlig ro og stabilitet, beskytte «eget ansikt», ha respekt for tradisjoner og gjengjelde hilsener, tjenester og gaver. I slike samfunn prøver man å holde fast ved tradisjoner

og unngå sosiale endringer. Nåværende hierarkier og sosiale forpliktelser foretrekkes. Umiddelbar tilfredsstillelse er dessuten viktigere enn langsiktig tilfredshet.

Fordi jeg har opplevd store utfordringer med å skaffe data til denne dimensjonen, og hvordan den anvendes i analysen, har jeg valgt å utelate denne. Jeg mener at min største utfordring ligger i at jeg ikke klarte å se sammenhengen mellom denne dimensjonen og den problemstillingen som er utviklet, for å kunne formulere gode intervju spørsmål som kunne danne et datagrunnlag for å belyse problemstillingen. I tillegg fokuserer oppgaven på innvandreres opplevelse av den norske arbeidsplassen, der den sosiale relasjonen mellom ledere og ansatte står sentralt. Derfor mener jeg at de første fire dimensjonene er tilstrekkelige for prosjektets formål.

3.1.6 Ettergivelse versus beherskelse

I nyere tid fant Hofstede (2010) og hans kollegaer en ny dimensjon ved kulturer, nemlig ettergivelse mot beherskelse. Denne dimensjonen handler i hovedsak om enkeltindividenes subjektive følelse av velvære står sentralt eller ikke. Sterk ettergivelse innebærer at en har tendens til å gi etter for de naturlige menneskelige behov, mens sterk beherskelse innebærer det motsatte, altså at denne tilfredstillelsen må dempes og reguleres med strenge regler og disiplin. Hofstedes studier viser stort sett hvordan et slikt verdsett har betydning i livet generelt, men lite i arbeidslivssammenheng. Derfor har jeg valgt å ekskludere denne fra min analyse.

4 Metode

Metode kan oppfattes som en praktisk oppskrift på hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Jacobsen 2005: 19). Det er med andre ord en systematisk og planmessig fremgangsmåte for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier innenfor et fagområde (Grønmo 2004: 27). Metode betyr også å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2011). Det hjelper oss med å stille kritiske spørsmål knyttet til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. Derfor trenger vi metodekunnskap for kritisk drøfting av resultatet, det vil si om i hvilken grad forskningsresultatet skyldes metoden eller om resultatet beskriver et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2005: 19).

Jeg har valgt kvalitativ forskningsmetode. Mitt primære mål har vært å skaffe innsikt i det kulturelle aspektet ved ledelse. Å studere kultur har alltid vært en utfordring i organisasjon- og ledelsesforskning fordi man studerer forholdet mellom menneskelig atferd og tankemønstre, som igjen krever mye tolkning (Jacobsen og Thorsvik 2016). Dette betyr at informantenes subjektive meninger og uttrykk har en sentral rolle i min undersøkelse. For å få tilgang til dette, har jeg valgt å benytte meg av intervjuer.

I det følgende beskrives grunnlaget for denne kvalitative tilnærmingen. For ytterligere å tydeliggjøre hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode og intervjuer, har jeg først valgt å kontrastere kvalitativ metode med kvantitativ metode.

4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I forskningsverden er kvalitative og kvantitative metoder motpoler, men også et repertoar av muligheter som forskeren kan benytte seg av, enten hver for seg eller i kombinasjon (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2011:424). Kvantitativ analyse blir ofte forbundet med tall og statistikk og som en beskrivelse av objektive og målbare sider ved sosiale fenomen. I min oppgave kan den brukes til å f.eks. måle hvordan mennesker opplever norske arbeidsplasser ved bl.a. å spørre hvor ofte informantene er redde for sin overordnede. Svarene kan rangeres enten med tall fra 1 til 10, eller med grad fra «aldri» til «hele tiden». Her skal undersøkelsen fokusere på å få et statistisk fundament og som vil være gyldig for et bestemt utvalg eller en målgruppe. Jo større utvalget er, jo større sannsynlighet er det for at forskningsresultatet kan generaliseres. Kvalitativ metode er derimot ikke basert på større utvalg og har ikke som mål å

generalisere mot en populasjon. Metoden er egnet der forskeren driver med oppdagende forskning. Siden kvalitativ metode legger mer vekt på å forstå et fenomen i sin kontekst, rettes vanligvis fokuset mot mindre grupper eller få enheter.

Når det gjelder metode for datainnsamling, er det også noen forskjeller mellom tilnærmingene. Mens kvantitative data ofte er basert på strukturerte spørreskjema med standardiserte spørsmål og oppgitte svaralternativer, gir kvalitative undersøkelser større rom for fleksibilitet. Forskeren kan for eksempel ha utarbeidet en intervjuguide i forkant av undersøkelsen, men denne kan justeres under intervjuet (Johannessen, Kristoffersen & Tuft 2011:37). Det vil si at han eller hun kan gjøre nødvendige justeringer underveis ettersom man blir bedre kjent med dataene og det feltet man studerer (Johannessen, Kristoffersen & Tuft 2011:147). Intervju gir også forskeren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og dermed få en dypere innsikt i- og forståelse for de svarene som gis. I min undersøkelse har denne muligheten vært mye benyttet.

4.1 Deduktiv tilnærming

Siden jeg tar utgangspunkt i Hofstedes teori om kulturdimensjoner for å skaffe innsikt i hvordan innvandrermedarbeidere opplever norsk arbeidsliv eller arbeidsplasser, har jeg valgt å benytte meg av en tilnærming som langt på vei er deduktiv (Jacobsen 2005). Denne tilnærmingen handler om å teste teori, der teorien drøftes opp mot empiri (virkelighet) eller hvor forskeren går fra teori til empiri. Forskeren starter ofte med noen forhåndsbestemte antagelser eller forventninger basert på teorien, dernest samler inn data for å se om antagelsene stemmer overens med det innsamlede materialet, eller om det må forkastes (Jacobsen 2005: 28). Nærmere bestemt innebærer tilnærmingen en teorigrevt analyse der jeg bruker Hofstedes kulturdimensjoner som analyseredskap for å forstå empirien, altså innvandrersattes opplevelse av norsk ledelse og arbeidsplass.

Måten det gjøres i min analyse er at jeg har sammenstilt svarene fra alle informantene etter de ulike dimensjonene og sortert dem etter sin art. Det ble utviklet en tabell der informantene ble plassert som høy, lav eller ingen preferanser for hver av Hofstedes dimensjoner. Hensikten var å skape en systematisk oversikt over mine funn, slik at jeg lettere kunne orientere meg og presentere dem. Her var det mange justeringer etter hvert som min forståelse for teorien økte. Datamaterialet ble videre analysert og tolket med bakgrunn i Hofstedes teori. Funnene blir også

presentert etter hver dimensjon. Til slutt har jeg diskutert de funnene som er gjort, og sammenlignet funnene med de hypotesene som dannet utgangspunktet.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011: 77). Forskningsdesign kan deles inn i to typer, et intensivt og et ekstensivt. Intensive design går ut på å undersøke et fenomen i dybden ved å studere få enheter. Ekstensiv design går derimot i bredden og studerer mange enheter. Ideelt vil man gjerne kunne studere mange enheter i dybden for å få et så helhetlig bilde av virkeligheten som mulig. Men av ressursmessige utfordringer, anses det som et «umulig» opplegg (Jacobsen 2005). Intensive design oppfattes som virkelighetsnære da forskeren har dypere kontakt og fokus på de få individer eller enheter som studeres, for å få ut informasjon om deres fortolkning av virkeligheten. Fordi jeg har valgt en kvalitativ studie basert på sju informanter, altså gått i dybden gjennom samtaler med få personer om deres opplevelse av norsk arbeidsliv, kan dette betegnes som et intensivt design.

4.3 Datainnsamling

Det er anvendt individuelle, åpne intervjuer basert på en delvis strukturert intervjuguide. Denne metoden regnes som den vanligste metoden for datainnsamling innen kvalitativ metode, i tillegg til dokumentanalyse (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2011: 143). Intervju er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldig og detaljert informasjon.

På bakgrunn av problemstillingen er min største grunn til å velge kvalitativt intervju de sanseintrykkene som en ellers ikke får ved bruk av kvantitativt spørreskjema. Fordi informantenes opplevelser står sentralt i min forskning, er deres følelsesmessige uttrykk svært viktig for at fortolkningen og virkelighetsbildet som skapes skal være så nær virkeligheten som mulig.

4.3.1 Intervjuer

Med tanke på at dette er et studentprosjekt med begrenset tid og økonomi, er det anbefalt at det begrenses til færre enn 10 intervjuer (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2011: 108). I denne undersøkelsen er det gjort fysiske intervjuer med sju informanter. En intervjuguide ble

utarbeidet i forkant med hovedtema som ble innledet med spørsmål. Intervjuene ble tatt opp med diktafon, og i etterkant ble de transkribert og anonymisert, slik at navn og eventuelle personlige opplysninger oppgitt i intervjuet ble fjernet. Videre ble intervjuene systematisert i tabeller, sammenlignet og analysert, for å redusere kompleksiteten i materialet og få oversikt over opplysningene.

Til denne undersøkelsen har jeg intervjuet følgende informanter fra disse landene. Navnene er fiktive:

- Adam og Tina fra Kroatia
- Braham fra India
- Julie fra Polen
- Katrine fra Litauen
- Olha fra Russland
- Rania fra Syria

Ved valg av informanter var følgende vektlagt:

- Må være innvandrere, ikke født eller oppvokst i Norge
- Er bosatt i Norge
- Er over 18 år
- Er aktiv arbeidstaker i Norge

Informantene har bakgrunn fra ulike bransjer, har ulik utdanning og kjønn, samt har vært i Norge i ulikt antall år. Jeg skaffet dem til veie ved hjelp av frivillige organisasjoner i Tromsø. I den forbindelse var Let's Integrate Forening og Flerkulturelt Forum Tromsø sentrale bidragsytere. Dette nettverket var den beste måten jeg kunne komme i kontakt med informanter på, fordi de er innvandrersorganisasjoner som strekker seg langt i innvandrersamfunnet. Det viste seg at innvandrere foretrekker å bli kontaktet og møtt ansikt-til-ansikt. I mitt tilfelle var det ingen som svarte på e-postene som ble sendt ut. Dermed bestemte jeg å komme i direkte kontakt med dem for å avtale et møte, og det fungerte fint. I det neste avsnittet gis det en kort

beskrivelse av alle informantene som har deltatt i denne undersøkelsen. Alle er anonymisert ved at de er gitt fiktive navn.

Adam (31) og Tina (27) er opprinnelig fra Kroatia. Adam jobber som tannlege og har bodd i Norge i seks måneder. Han er singel og bor alene. Han kom til Norge for å jobbe og oppleve et nytt land. Han ønsker å se verden med nye perspektiver. Tina har bodd i Norge i 4,5 år og jobber som assisterende leder i en restaurant. Hun har jobbet der siden hun kom til Norge. Hun har en italiensk samboer. På jobb foretrekker hun å snakke både norsk og engelsk siden det er et kulturelt mangfoldig arbeidsmiljø.

Braham er opprinnelig fra India. Han er en godt voksen mann som har bodd 21 år i skandinaviske land, derav 6 år i Norge. Han er skilt og har en sønn med en svensk kvinne. Sønnen bor hos sin mor i Sverige og besøker han en gang iblant. Braham er biolog og har jobbet som forsker i 3,5 år ved et universitet. Han snakker for det meste engelsk på jobb.

Julie er fra Polen og jobber som arkitekt. Hun er gift med en polsk mann, og de har tre barn sammen. Hjemme snakker de polsk. På jobben snakker Julie engelsk pga. begrensede norskferdigheter. Hun kom til Norge pga. et jobbtilbud. Hun har bodd i Norge i 3 år, og har jobbet der hun jobber nå i 1 år.

Katrine er fra Litauen, er 32 år gammel og jobber som landskapsarkitekt. Hun er i et forhold med en norsk mann. Hun foretrekker å snakke engelsk med kjæresten, fordi det er språket de startet med, og hun mener at det er vanskelig for dem å endre på dette. På jobben snakker hun norsk. Hun kom til Norge pga. jobbtilbud. Hun har bodd i Norge i 6 år og har jobbet der hun jobber nå i nesten 2 år.

Olha (25) kommer fra Russland og har bodd i Norge i 4 år. Hun bor sammen med kjæresten, som har sin opprinnelse fra Hellas. Kjæresten jobber ved et universitet som forsker, mens Olha jobber foreløpig som deltids servitør. Hun studerer master i økonomi og administrasjon, og har planer om å skaffe seg en ny jobb som passer henne bedre profesjonsmessig.

Rania er 36 år og jobber som hotell booking manager. Hun er skilt og har to barn boende hos seg. Rania foretrekker å snakke både engelsk og norsk på jobb pga. jobbens karakter. Hun

foretrekker å snakke syrisk hjemme for at barna skal lære seg syrisk og ikke taper morsmålet sitt. Rania har bodd i Norge i 5 år og har nylig fått norsk statsborgerskap. Hun har jobbet der hun jobber nå i 3 år.

Mine informanter tilhører ikke den gruppen av innvandrerbefolkningen som står utenfor eller er i fare for å falle utenfor arbeidslivet. Denne siste gruppen omfatter voksne som har lite utdanning eller svake ferdigheter, unge voksne som hverken er i jobb eller i utdanning, personer som har for lav utdanning og norskerferdigheter til å kunne oppfylle kravene i arbeidslivet, innvandrere som ikke får godkjent den kompetansen de har med fra utlandet, og nyankomne innvandrere. Informantene i denne undersøkelsen er høyt utdannet og er i jobb. Min antakelse er at innvandrere som sliter med å få seg jobb, eller er arbeidsledige av ulike grunner, vil gi en fortelling som preges av den følelsen de sitter med akkurat der og da. Dette kan påvirke undersøkelsen, og derfor er de utelatt.

4.3.2 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Siden denne studien tar utgangspunkt i Geert Hofstedes kulturdimensjoner, ble intervjuguiden utviklet med utgangspunkt i de valgte dimensjonene, nemlig:

- Maktdistanse
- Individualisme kontra kollektivism
- Maskulinitet kontra femininitet
- Usikkerhetsunnvikelse

Hensikten var at informantenes opplevelser skulle analyseres og tolkes for hver dimensjon. Som nevnt har jeg benyttet meg av et delvis strukturert intervjuopplegg som inneholder tema og generelle spørsmål. Nedenfor følger en begrunnelse for de valgene som ble tatt i forhold til spørsmålene for hver dimensjon. I vedlegget til oppgaven er intervjuguiden presentert.

Intervjuet startet med innledende spørsmål eller åpningsspørsmål, før de fordypende spørsmålene ble stilt. Hovedhensikten var å bli kjent med informantene og å få dem til å senke skuldrene. På denne måten håpet jeg å etablere tillitt og trygghet mellom meg selv som intervjuer og de respektive respondentene (jf. Johannessen, Kristoffersen & Tufta 2011). Først introduserte jeg meg selv og intensjonen med undersøkelsen. For at informantene skulle sette

seg inn i intervjuet, fant jeg det hensiktsmessig å begynne med enkle spørsmål. Det omhandlet tema som informantene kunne kjenne best, nemlig om seg selv. Dette var ment for at informantene skulle åpne seg opp, bli trygg på meg og fortelle fritt. Dette var altså typiske oppvarmingsspørsmål.

Videre gikk jeg inn på spørsmålene for hver dimensjon, for å få data som gjorde det mulig å besvare problemstillingen. Informantenes foretrukne verdier vil danne grunnlag for analysen og forteller oss hvordan disse verdiene relaterer seg til norske verdier. Alle spørsmålene i intervjuguiden utviklet jeg med inspirasjon fra Hofstedes intervjukjema, som brukes for å arbeide indeksene, med justeringer i forhold til min undersøkelse (Hofstede 1993: 39).

Formålet med spørsmålene om maktdistanse var å finne ut hvilke holdninger informanten har til makt og autoritet, og om disse er i overensstemmelse med forventningene til informantens opprinnelige kultur. Det gir også informasjon om hvordan dette ville påvirke informantens opplevelse av norsk arbeidsplass.

Formålet med spørsmålene om individualisme og kollektivism var å finne informantens verdier når det kommer til identitet, enten som individ eller som gruppe. Når fritid, frihet og utfordring var oppgitt som viktigst, representerer det individualisme; og når opplæring, fysiske forhold og bruk av ferdigheter var oppgitt som viktigst, representerer det kollektivism (Hofstede 1993: 65-66). Når det gjelder maskulinitet og femininitet dimensjonen rettes spørsmålene mot verdier som inntekt, anerkjennelse, avansement og utfordring på den ene siden, og sjefen, samarbeid, bosted og trygg arbeidsplass på den andre. På samme måte var tanken med maskulinitet og femininitet at hvis svarpersonen prioriterer verdier som inntekt, anerkjennelse, avansement og utfordring, representerer det det maskuline, mens menneskelige relasjoner og trygghet representerer det feminine (Hofstede 1993: 96-97).

Når det kommer til dimensjonen om usikkerhetsunnvikelse dimensjonen har spørsmålene som formål å finne uttrykk for angstnivået til den det gjelder (Hofstede 1993: 127). Dette angstnivået er også tillært og programmert i folk i ung alder i det gjeldende samfunn. Hofstede (1993: 127) forklarer også at på grunn av dette angstnivået vil mange føle seg nervøse eller ansente på jobb (spørsmål 1), tanken på å bryte regler forkastes fordi tvil og usikkerhet kommer inn i bildet (spørsmål 2), og å bytte arbeidsplass regnes som mindre populært fordi man må kaste seg ut i

det ukjente- ergo usikkerhet (spørsmål 3). Til slutt endte intervjuene vanligvis med avsluttende spørsmål som forsikrer at informantene har fått kommentert på det de skulle.

Ved gjennomføringen av intervjuene ble spørsmålene ikke stilt i den oppsatte rekkefølgen. Heller ikke alle spørsmålene ble stilt hvis jeg mente å ha fått svar på dem gjennom svar på et annet spørsmål. Spørsmålene skulle være utgangspunkt for en samtale rundt dimensjonene. Jeg forsøkte også å be om eksempler fra informantene for å få dypere informasjon. Det viser seg at de fleste informantene har utfordringer med å svare direkte på spørsmål som eksempelvis «hvordan føles det for deg?». Og ofte kommer de med uttrykk som «jeg liker det ikke», i stedet for «jeg føler... ».

4.4 Kvalitetskriterier

I dette delkapitlet skal kvaliteten på studien min drøftes. Siden dette er en kvalitativ studie anvendes begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2015: 229-230).

Pålitelighet betegnes også som reliabilitet og knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2015: 229). Det forteller hvorvidt forskningen kan gjennomføres av andre med de samme resultatene. I oppgaven har jeg etter beste evne forklart fremgangsmåten og hvordan datamaterialet er analysert og tolket. Dessuten er det brukt et semistrukturert intervjuopplegg hvor ledende spørsmål er forsøkt unngått. Informantene ble også rekruttert og intervjuet i forhold til hva problemstillingen krever. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og transkribert til tekst i etterkant. Uttrekk fra intervjuene er presentert som sitater i analysen, som igjen gjør det mulig for andre å vurdere om de trekker samme mening ut av sitatene.

Transkribering er en ressurskrevende prosess, og jeg merket fort at jeg var altfor optimistisk med tanke på tid og kapasitet. Den største utfordringen var at jeg noen ganger ikke forsto hva informantene ville si. Jo mindre norsk informanten snakket, jo mer utfordrende var det. Personlig oppfordret jeg informantene til å snakke norsk, med engelsk som støtte. Dette skulle jeg ikke ha gjort da det førte til en begrensning på hvor mye informasjon informanten kunne dele, og hvor mye jeg fikk ut av dem språkmessig. Jeg valgte å unnlate å skrive ned det jeg ikke kunne forstå, og transkriberte kun der det var forståelig. Dette gjorde som sagt at mye

informasjon gikk tapt. Jeg mener likevel at dette ikke er kritisk for studiens pålitelighet, men en viktig erfaring som bør tas i betraktning ved lignende undersøkelser.

Studiens troverdighet forteller hvorvidt forskningen er utført så nøyaktig at den kan stoles på eller antas å være sann. Det dreier seg om i hvilken grad mine fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen & Tufta 2015: 230). Denne troverdigheten kan styrkes på flere måter. En av de vanligste måtene er å undersøke i hvilken grad informantene kjenner seg igjen i de resultatene jeg presenterer.

Den største utfordringen med dette kan være språklige barrierer. Med det menes at ingen av informantene i denne undersøkelsen har tatt utdanning i Norge, og deres lese- og skriveferdigheter i norsk ligger på A2-B1 nivå (grunnleggende norsk). Dermed kan det være lite hensiktsmessig å be dem om å lese en norsk undersøkelse på 80 sider. Jeg kunne selvfølgelig ha samlet alle informantene for en diskusjon, der funnene ble presentert muntlig. I dette tilfelle ville det være stor sannsynlighet for at informantene ikke kjente seg igjen i konklusjonene eller at de ville ha reagert sterkt på dem - m.t.p. at konklusjonene kan passe dårlig inn i informantenes virkelighetsbilde og verdier. Siden min oppgave har vært å avdekke meninger bak deres reaksjon og opplevelse, kan et funn eller en konklusjon som informantene ikke kjenner seg igjen i, likevel være gyldig (Jacobsen 2005: 115). Dog har jeg ikke fått gjort en slik undersøkelse i praksis. Grunnen til det er de begrensede ressursene jeg har hatt til rådighet.

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer er nyttige på andre områder enn den casen eller de som er studert (Johannessen, Kristoffersen & Tufta 2015: 231). Overførbarhet sier med andre ord noe om i hvilken grad forskningsfunnene fra en undersøkelse kan ha relevans i andre sammenhenger. Ved kvalitative studier snakkes det om overføring av kunnskap i stedet for generalisering til en populasjon. Intensjonen min har ikke vært å generalisere mine funn til andre norske arbeidsplasser, men å forstå og forklare noen personers opplevelse av ledelse på den norske arbeidsplassen. Likevel mener jeg at min undersøkelse kan være et godt grunnlag for å hevde at Hofstedes teori kan brukes i en norsk kontekst, men med forbehold om at kulturnivå og individer ikke forveksles. Teorien ser ut til å fungere som et godt forklarings- eller analyseredskap for norske arbeidsplasser med innvandrere. Mitt argument for dette er at teorien kan ha bidratt til å forstå

informantenes eventuelle ulike opplevelser av ledelse på norske arbeidsplasser på tvers av personer med ulik kulturbakgrunn, og at det kan ha sammenheng med at de jobber i forskjellige bransjer og har ulik botid i Norge.

Begrepet bekreftbarhet har med undersøkelsens objektivitet og tolkningskvalitet å gjøre. Det handler om at fremgangsmåten og analysen påvirkes av forskerens subjektive meninger, eller hvorvidt studien er gjennomført på en nøytral måte (Johannessen, Kristoffersen & Tuft 2015: 232). Her dreier det seg om at jeg som forsker er en sentral deltaker i mitt eget forskningsarbeid, og hvor det er uunngåelig at min egen akademiske kunnskap og livserfaringer har påvirket forskningsresultatene. Dette kan tolkes som en begrensning, men også et bidrag. Det kan være en begrensning fordi fortolkningen er påvirket av både forkunnskap og erfaringer, som kan være hemmende for virkelighetsbildet som forsøkes å skapes, og som kan ha ført til eventuell feil tolkning og skapt et større avvik enn det egentlig er. Samtidig kan det være et bidrag i den forstand at akkurat det unike ved meg gjør at jeg ser verden med perspektiver og synsvinkler som andre forskere kanskje ikke har. Jeg håper dermed å kunne minimere det første og bidra med mest mulig på det andre. Når det er sagt, er det hensiktsmessig å avklare min egen kulturelle bakgrunn, samt erfaringer med norsk arbeidsliv da dette har en viktig rolle i hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført og særlig tolkning av datamaterialer. Dette utdyper jeg i det neste delkapittelet.

4.4.1 Oppvekstkultur og funnenes bekreftbarhet

I løpet av min 13 års botid i Norge har jeg byttet jobb flere ganger og av ulike grunner. Jeg kjente meg ofte igjen i mine informanters opplevelser av den norske arbeidsplassen. Dermed ble jeg ikke særlig overrasket over funnene. Dette kan være en faktor som svekker funnenes bekreftbarhet, særlig når det gjelder tolkningskvaliteten. Med det mener jeg at jeg kanskje bare søker etter det som kan bekrefte mine påstander og forventninger. Det at jeg ofte kjente meg igjen i mine informantenes opplevelser, sier imidlertid noe om at innvandrere erfarer mye av det samme og at det er behov for å skaffe innsikt i hvorfor og hvordan det er som det er. Jeg har dermed en god grunn til å tro at funnene i min undersøkelse er bekreftbare.

I tillegg har Hofstedes dimensjoner gjort meg bevisst på hvor typisk vietnamesisk eller norsk jeg er, etter å ha vært her i mange år. Det gir også mulighet for egen refleksjon og analyse når det kommer til opplevelser av det norske arbeidslivet. Jeg mener at også dette styrker funnenes

tolkningskvalitet, ved at jeg har klare teoretiske kulturdimensjoner å støtte meg på. Det at datamaterialet analyseres og tolkes med bakgrunn i disse dimensjonene, sannsynliggjør at forskningsresultatet i større grad kan bekreftes. For å tydeliggjøre dette, bruker jeg min egen erfaring på tidligere norsk arbeidsplass som et eksempel.

I 2019 sluttet jeg jobben som kokk fordi kjøkkensjefen opplevdes som autoritær og direkte fornærmende. Jeg trives dårlig i omgivelser der andre prøver å definere meg med urimelige egenskaper. Jeg husker ennå kjøkkensjefens siste skrikende påstand, som fikk meg til å sende inn oppsigelsesbrev etter kun to ukers arbeid: «Du er så grisete!». For meg var dette uakseptabelt. Jeg kunne ikke tolerere en slik atferd. Sett i sammenheng med Hofstedes maktavstand der Vietnam har en score på 70, var min reaksjon ikke typisk vietnamesisk. En typisk vietnamesisk reaksjon i en slik situasjon ville vært å akseptere sjefens opptreden. Det at jeg bestemte meg for å slutte med engang, uten å være redd for uforutsigbarheter som kom med oppsigelsen, kan derimot regnes som vanlig i det vietnamesiske samfunnet, som er preget av svak usikkerhetsunnvikelse.

Å være bevisst på sin egen oppvekstkultur er etter min mening en nødvendig forutsetning når man studerer eller arbeider med mennesker og kultur. Til en viss utstrekning hindrer det en i å velge side, men at man i stedet ser ting fra et så nøytralt perspektiv som mulig. Med det menes at forskeren i seg selv ikke er noe unntak når det gjelder kulturinnflytelse. Med andre ord slipper ingen unna påvirkning av kulturen og omgivelsene rundt seg, spesielt der en er født og vokst opp (Hofstede 1993). En slik forutsetning bidrar til å styrke oppgavens bekreftbarhet.

5 Analyse

I denne analysen skal jeg drøfte problemstillingen med bakgrunn i Hofstedes kulturelle dimensjoner. Hofstedes dimensjoner kan brukes til å utlede forventninger om informantens reaksjoner gitt den nasjonale kulturen de kommer fra; om hvilken atferd informantene foretrekker og forventer av ledere og kolleger på arbeidsplassen, og hvordan de sannsynligvis vil reagere på deres atferd. Jeg starter derfor med å utlede noen generelle forventninger om mine informanternes opplevelse knyttet til de fire dimensjonene som inngår i denne analysen:

- Informanter som kommer fra kulturer preget av høy *maktavstand*, forventes å foretrekke høy maktavstand og reagere negativt på lav maktavstand på arbeidsplassen. De kan f.eks. føle frustrasjon eller usikkerhet dersom lederne er lite synlige på arbeidsplassen.
- Informanter som kommer fra kulturer preget av *individualisme*, forventes å foretrekke individualistiske verdier og reagere negativt på kollektivistiske holdninger og atferd på arbeidsplassen. De med sterke individualistiske verdier kan f.eks. bli skuffet over at deres personlige meninger og innsats ikke verdsettes.
- Informanter som kommer fra kulturer preget av *maskulinitet*, forventes å foretrekke maskuline verdier og reagere negativt på feminine verdier på arbeidsplassen. Det kan f.eks. forventes at de som har et maskulint verdisett vil bli frustrert over lederens feminine kvaliteter, eller over at deres selvhøvdelse og anerkjennelse ikke blir tatt hensyn til.
- Informanter som kommer fra kulturer preget av høy *usikkerhetsunnvikelse*, forventes å foretrekke usikkerhetsunnvikende arbeidsmiljø og reagere negativt på det svakt usikkerhetsunnvikende. De kan f.eks. oppfatte den norske arbeidsplassen med sine regler og rutiner som trygge, men også bli frustrert over at de blir for byråkratiske.

5.1 Maktavstand

Analysen av denne dimensjonen er basert på antagelsen eller forventningen om at personer som kommer fra kulturer preget av stor maktavstand, foretrekker dette og reagere negativt på lav maktavstand. I en kultur med stor maktavstand er det forventet at overordnede og underordnede betrakter seg som grunnleggende ulike (Hofstede 1993: 49-50). De underordnede forventes å få beskjed om hva de skal gjøre og følger disse beskjedene. Det er også lederne som tar initiativ. Lønnsforskjeller mellom topp og bunn tas for gitt og aksepteres. Den ideelle lederen er en menneskekjærlig autokrat eller «gudfar»- den som har stor makt og innflytelse på

medarbeideren, og som beskytter de han ønsker å hjelpe frem. Derfor er forholdet mellom leder og ansatte ofte preget av intense følelser og emosjoner, og de ansatte forventes å akseptere lederes rett til privilegier og statussymboler på grunnlag av dette.

I et samfunn med lav maktavstand forventes det derimot at leder og ansatte betrakter seg som likestilte (Hofstede 1993: 49-50). Underordnede forventes å være selvstendige og mislike å bli fortalt hva de skal gjøre. De ville stille spørsmål hvis de opplever ulikhet og forskjellbehandling. Store lønnsforskjeller mellom topp og bunn aksepteres i liten grad. Privilegier for ledere er uønsket, som eksempelvis egne parkeringsplasser, toaletter og kantiner (Hofstede 1993: 50-51). Det er også vanlig at underordnede blir inkludert i beslutningsprosesser, særlig når det berører deres arbeid.

Høy maktdistanse

Både Olha fra Russland, Julie fra Polen, Adam og Tina fra Kroatia, Braham fra India og Rania fra Syria kommer fra kulturer preget av høy maktdistanse.

Olha foretrekker likevel en demokratisk leder, men aksepterer at lederen kan være autoritær. Hun begrunner det med at jobben som restaurantsjef krever at lederen må være slik. På den ene siden sier hun at hun ikke har så mye å bidra med på jobb fordi det er en restaurant, samt at lederen bestemmer alt. På den andre siden mener hun at det å arbeide på en restaurant er lite spennende:

Jeg vil gjerne ha en leder som både er fleksibel og demokratisk. Men samtidig forstår jeg at restaurantsjef ikke er en lett jobb og jobbens karakter krever en å være litt autoritær. Det er ikke så mye man trenger å diskutere i en restaurant, så jeg tror ikke at en trenger å være demokratisk. Det er ikke noe vi kan beslutte om, det er bare sjefene som bestemmer hva skal gjøres, hvordan det skal gjøres, uten at vi (ansatte) blir involvert. Jeg føler at jeg ikke har noe å si på jobb. En restaurant er ikke veldig spennende.

Hennes utsagn kan tolkes dithen at hun foretrekker lav maktavstand, som igjen står i motsetning til hva man skulle forvente gitt hennes nasjonale opprinnelse. Selv om hun aksepterer stor maktavstand, betyr det ikke at hun reagerer positivt på det. Mer spesifikt mener hun følgende:

Det (forholdet) er veldig profesjonelt. Forholdet til sjefen min er vennlig, men ikke nært. Vi snakker bare om jobb og ikke mer enn det... Jeg liker sjefen min (daglig leder). Hun er opptatt av profitt og resultat, men samtidig er hun konfliktsky. Derimot min nærmeste restaurantsjef, altså hun som under daglig leder, er litt mer streng eller bitchy. Hvis hun ikke liker noe så sier hun det ut åpent og direkte. Og hvis jeg spør hvis hun kan kansellere et skift, og dette var før hun skulle planlegge og publisere skiftene, så sa hun nei, jeg kan ikke, særlig når hun er i dårlig humør. Min daglige leder er mer fleksibel. De er veldig forskjellige. Hun restaurantsjefen kan være litt bitchy, men er mer pratsom og kommuniserer mer med meg så jeg snakker mer med henne enn daglig leder... jeg ville velge å jobbe med daglig leder.

I tillegg forteller hun:

Hvis jeg vet at personen er min leder, finner jeg det vanskelig å snakke og bli kjent med dem, vanskelig å åpne opp. Derfor hvis det er en person som kan være litt mer uformell og snakke om andre ting enn jobb, vil jeg føle tryggere og dermed lettere å åpne meg.

Dette siste sitatet kan tolkes slik at Olha likevel føler seg noe utrygg på ledere. Dette trekker i retning av at samtidig som hun verdsetter lav maktavstand, føler hun seg ikke helt komfortabel sammen med en leder. Dette lar seg forstå med bakgrunn i den nasjonale kulturen hun kommer fra, der ledere ikke er noen man omgås med som likeverdige (Hofstede 1993: 49-50).

Med en score på 68, som er mye lavere maktavstand enn Russland, regnes Polen likevel som et hierarkisk samfunn. Julie forventes dermed å foretrekke verdier som retter mot den store maktavstanden og være positiv til det. Dette bekreftes i intervjuet med henne. I motsetning til Olha, foretrekker Julie en mer autoritær leder. Dette kommer til uttrykk ved at hun foretrekker at lederen er til stede og er aktiv i kommunikasjonen med henne. At hennes norske leder er lite synlig opplever hun som negativt. I tillegg kommer det også til syne et ønske om større følelsesmessig avhengighet av lederen enn det Olha gir uttrykk for. Hun ønsker for eksempel mer «direkte kontakt» med lederen, og at lederen skal engasjere seg mer i leder-ansatt forholdet deres. En slik lederstil forbindes ikke med den norske lederstilen, der direkte kontroll og styring er lite ønsket og akseptert. De ansatte forventes å kunne styre eller lede seg selv. Igjen kan

Julies forventninger forklares med at hun er positiv til høy maktavstand, i den forstand at ansatte i slik kultur forventes å være passiv og underordnet i forhold til sine ledere. Det er lederen som forventes å sette standarden for kommunikasjonen. I sitatet under ser vi at Julie ikke føler seg komfortabel med en leder som virker uinteressert i ansattes personlige utfordringer:

Jeg og min leder har ikke direkte kontakt, siden hun jobber andre steder og er lite tilgjengelig på kontoret. Når vi møtes, snakker vi bare om jobb. Vi har aldri pratet om privatliv. Jeg forstår at som sjef kan en ha mange roller og oppføre seg på forskjellige måter. En kan være en person som tar vare på andre mennesker, bryr seg litt mer om ansattes utfordringer i deres privatliv. Når det gjelder denne sjefen, er ikke dette tilfelle. Det er for profesjonelt tenker jeg... Jeg liker ikke det, egentlig... Jeg tror hun kan investere personlig engasjement i dette forholdet.

I likhet med Olha, er Julie preget av sin polske kultur, men på andre premisser. På den ene siden ønsker hun at lederen skal gi klare tegn på at hun er akseptert og verdsatt. Når denne forventningen ikke blir møtt, oppleves det lite positivt for henne. På den andre siden føler hun seg ikke komfortabel med å snakke om det fordi hun forventer at lederen skal ta «initiativ». Ifølge Hofstede (1993: 49) har ansatte i samfunn preget av stor maktavstand en tendens til å kvie seg for å ta opp ting med sine overordnede, fordi de betrakter seg som grunnleggende ulike. Dette kommer til uttrykk i Julies uttalelse:

[...] hun kan fortelle meg direkte at jeg tilhører denne gruppen (arbeidergruppen/avdelingen) og at jeg er en viktig ansatt hos henne. Men hun kan ikke gjøre det ... Jeg må vite at hun tenker på meg og har en framtid sammen. Hvis ikke så hva er poenget? Det er enklere når ledere tar initiativ. Det er ikke lett å ta initiativ selv som en ansatte.

Interessant nok trekker Julie en konklusjon om at hennes leders opptreden er typisk norsk, noe Olha også ga uttrykk for. Julie sa blant annet: *Men dette er typisk at en norsk sjef oppfører seg på den måten. Veldig formell og ikke investerer så mye i det enkelte individet.*

Studier av norske eller skandinaviske ledere tyder på det motsatte, det vil si at det er mer vanlig for norske ledere å motivere sine ansatte gjennom myndiggjøring hvor medarbeidere får mer handlingsfrihet og myndighet til å fatte beslutninger (Arnulf 2018: 201). Det forventes også at ledelsen oppfører seg mer som en «coach» og «fasilitator» enn som en paternalistisk, autoritær figur (Almås 2012, jf. Nortrade 2012). Forklaringen på at Julie likevel oppfatter det slik, kan være at forholdet mellom under- og overordnede i organisasjoner med stor maktavstand, ofte er ladet av sterke eller intense følelser (Hofstede 1993: 49). Hofstede viser til at det er en stor mangfoldighet av følelser overfor de overordnede. De kan bli elsket eller hatet med like stor intensitet, men at det ikke er universelt eller allmenngyldig (Hofstede 1993: 49). For det andre kan ledere i mer autoritære kulturer være mer opptatt av privatlivet til sine ansatte av samme grunner som en mor ønsker å vite alt om sønnens liv, eller stemoren som vil vite alt Askepott gjør for å holde henne under kontroll. Sagt på en annen måte er det en form for maktutøvelse eller kontroll. Jo mer en leder vet om sine ansatte, jo mer informasjon har vedkommende for å kunne opprettholde sin dominans eller maktbase (Jacobsen og Thorsvik 2016: 175).

Som vi ser er det viktig for begge disse informantene at lederen bryr seg om deres «privatliv». Det at de begge kommer fra kulturer preget av høy maktavstand bidrar til å belyse hvorfor dette er viktig. I Julies tilfelle gjør fraværet av denne typen interesse fra lederens side at lederen oppleves som «for profesjonell» eller «formell». Det påvirker begge informantenes følelse av trygghet negativt.

I likhet med Olha og Julie kommer Adam også fra et samfunn preget av høy maktavstand. Adam fremstår likevel som en som foretrekker lav maktavstand. Etter hans mening er det store forskjeller i maktforholdet mellom under- og overordnede i Kroatia. Og han ga uttrykk for at slike forskjeller var lite attraktive for ham. Han sa blant annet:

Her er alle på samme nivå, og jeg liker det. Så avstand mellom deg og lederen eksisterer ikke. Jeg og min leder pleier å prate. Han er som min far. Vi kan f.eks. fortelle vitser til hverandre, og jeg kunne si 'fuck you' til ham. Jeg måtte tenke om jeg kunne si det, og jeg sa det likevel. Det er veldig, veldig positiv, veldig. Men det betyr ikke at andre kroatiske liker det. Det er litt avhengig av personlighet.

Vi ser her at han tilskriver forskjellige oppfatninger personlighet og ikke kultur. Selv om den kulturen vi vokser opp i påvirker våre holdninger og verdier, har mennesker også en evne til å omprogrammere fra en uønsket kulturell innflytelse, ifølge Hofstede (1993). Med andre ord kan vi erstatte et sett av uønskede verdier med mer ønskelige verdier. Adam sier selv at han oppfatter seg selv som en positiv person og har «fokus» på det positive:

Jeg liker den norske væremåten ... Føler meg inkludert. Jeg føler meg bra. Hvis jeg trenger noe annet når jeg skal hjelpe meg, eller hvis noen andre trenger noe jeg vil, hjelper vi hverandre ... Jeg er en veldig positiv person, fokuserer på positivitet, jeg tenker ikke på det negative.

Tina er den andre kroatiske informanten i mitt utvalg. I motsetning til Adam, foretrekker hun en mer autoritær leder, og av samme grunn som Julie. Mer spesifikt er det viktig for Tina at lederen er fysisk tilgjengelig for å vise sitt lederskap. I tillegg mener hun at det er negativt at lederen har stor tillit til ansatte. Dette tyder på at hun foretrekker kontroll og overvåking av ansatte, og trolig aksepterer å bli kontrollert og overvåket selv. Dette er i overensstemmelse med den kulturen hun kommer fra. Tina ser ut til å tenke og handle på den måten som forventes i kulturer preget av stor maktavstand. Hun sa for eksempel dette:

Noen ganger er det noen oppgaver jeg ikke kan løse, så jeg må gå direkte til min øverste sjef, men ofte er han ikke tilgjengelig for råd og tips. Så da må jeg løse oppgavene selv, selv om jeg ikke er direkte ansvarlig for oppgavene ... Han sjefen som er over oss, han stoler også på oss, men alt for mye tenker jeg. Fordi det er jo hans bedrift og ikke min, og noen ganger forventer vi at han er der og viser at han gjør noe.

Vi ser at Tina gjør arbeid utover hennes ansvarsområde, og at hun ikke synes det er greit, men godtar det likevel. Dette gir uttrykk for at hun aksepterer stor maktavstand og reagerer i overensstemmelse med sin kulturelle bakgrunn:

Stort sett er forholdet bra, men noen ganger ikke. Jeg har snakket med ham, men noen ganger er han ganske stiv og vil ikke høre på oss som jobber på restauranten. Han kommer annen hver uke. Det meste av tiden er han ikke tilgjengelig. Bare meg og T har ansvar og er der hele tida. Han har mye å forbedres som en leder ... Det blir jo

overbelastende for meg og min nærmeste sjef om det ikke gjør det. Det påvirker jo meg i privatliv, men jeg er vant til det.

Braham er fra India og har bodd i Skandinavia i 21 år. På samme måte som Adam reagerer imidlertid Braham positivt på atferden til sin norske leder. Han foretrekker med andre ord lav maktavstand. Han har godt forhold til sin leder og oppfatter henne som dyktig i jobben, og som en som kommuniserer godt med de ansatte. I tillegg liker han at lederen er fleksibel i måten hun håndterer ting på, samt at han setter pris på at hun viser stor tillit til ham og gir ham stort handlingsrom:

Jeg har det veldig bra med min sjef. Vi har cirka 20 til 23 forskjellige etnisiteter på jobb. Hun er kjent med folk fra forskjellige nasjoner. Hun har jobbet med dem lenge og er veldig klar over kulturforskjeller. Hun er veldig god i kommunikasjon. Jeg kan ha en samtale med henne på sosiale medier og på hennes kontor. Hun kom på kontoret mitt og prater om uformelle ting. Jeg kan ha en samtale med henne på sosiale medier og på hennes kontor. Hun kom på kontoret mitt og prater om uformelle ting ... Når vi for eksempel har et tema å diskutere om, blir hun veldig formell. Hun sender epost med instruksjon om hva som skal gjøres. Hun har en veldig høy (selv)tillit, hun gir meg tid til å finne ut ting selv.

Videre gir Braham uttrykk for at han ikke er komfortabel med å prate om personlige utfordringer med sjefen, fordi han er sjenert og ikke er vant til det. Dette står i motsetning til det de andre informantene som kommer fra kulturer preget av stor maktavstand foretrekker. Han ble for eksempel sjokkert da lederen første gang initierte en samtale om hans privatliv. At Braham reagerte sterkt på dette kan tolkes slik at han foretrekker lav maktdistanse, men at han likevel tolket initiativet med bakgrunn i sin egen kultur – som en måte å styrke ansattes følelsesmessige avhengighet av lederen. Samtidig er det uklart for meg om de erfaringene Braham viser til i sitatet under, er fra norske eller asiatiske arbeidsplasser:

På intervjuet til den jobben jeg har nå, fortalte jeg til henne om mine behov for å balansere privat og arbeidsliv ... Folk tror at om man er fra Asia, må man jobbe hele tiden konstant uten ferie, og at sjefen ikke bryr seg hva folk opplever hjemme. Men min nåværende sjef forstår min situasjon og hun støtter meg når det kommer til sånne ting

... Så i begynnelsen spurte hun meg hva jeg gjør med sønnen min i fritid, jeg ble faktisk overrasket. Det var rart for meg at hun gjorde det. Jeg er ikke vant til sånt. Men nå er dette blitt normalt å snakke om min familie med henne, selv om det tar ikke så mye plass. Jeg tror jeg har en veldig god leder... Jeg er veldig fornøyd med jobben over alt.

Den siste informanten er Rania fra Syria, som også er en kultur preget av stor maktdistanse. Det generelle inntrykket er at hun foretrekker en leder som representerer det motsatte av den kulturen hun kommer fra. Som vi ser av dette sitatet, er Rantias ideelle leder langt på vei i overenstemmelse med det som vanligvis oppfattes å kjennetegne norske lederes atferd:

For meg må en perfekt leder den som skal være der for oss, jobber i lag med oss. Ikke bare gi instruks, men er tilgjengelig, men at han er en del av gjennomføringen. Gi oss riktige oppgave som passer og utfordrer oss. Er ærlig med oss og deler informasjon med oss. Tar ansvar for sine feil og ikke skriver bort sine feil og skyld. Han må vite når han skal snakke, på riktig tid. Deler ideer, ser framtidige perspektiv. Når det er snakk om firma eller ledere. Han må prate om hva som skjer med ledere og organisasjon og ikke lar ting ligge skjult.

Hun oppfatter derfor sin egen leder som overfladisk fordi han kun ønsker å holde ting i orden og ikke er opptatt av de underordenenes situasjon. Men samtidig ønsker hun som både Rania, Julie, Olha og Tina en tilstedeværende og synlig leder. Hun ønsker også som dem at lederen skal vise omsorg i retning av interesse for «privatliv». Et fellestrekk mellom disse er at alle er kvinner. Derfor er det grunn til å spørre om dette kan ha mer med kjønn enn med kultur å gjøre. Forskning om kjønnsforskjeller på arbeidsplassen har påvist at kvinner oftere rapporterer mellommenneskelig konflikt og stressfaktorer knyttet til sosiale forhold og belastninger enn det menn gjør, samt opplever høyere stress og mer bekymring enn menn (Richardsen & Traavik 2019: 256 jf. Narayanan mfl. 1999, McDough & Walters 2001, Karakus 2013). Vi ser f.eks. her nede at Rania oppfatter sjefen som aggressiv, spesielt mot kvinner. Samtidig oppfatter hun ham som en dårlig lytter. Også dette er noe hun misliker.

For et år siden fikk vi en ny sjef som har ansvar for meg. Han vet at jeg gjør en god jobb, men egentlig ikke bryr seg om meg eller andre. Jeg føler at han bare ville at ting er i orden, og at alle gjør den jobben de skal. Han er ikke særlig opptatt av kvalitet og

personligheten til de ansatte. For eksempel da jeg spurte ham om permisjon, han sa ja og ikke brydde seg om hva som skjedde med meg, ingen ting. Han virker aggressiv når han snakker med kvinner og roligere når han prater med menn. Vi på jobb tror at han ikke er straight, men vi vet ikke ... Han vil vise alle at han er boss. Han er streng, og han snakker mye. Han snakker og snakker og lar deg ikke tid til å snakke. Han lytter veldig dårlig. Han hele tiden sier han har ikke tid. Hele tiden startet med at vi har dårlig tid så vi må prate fort.

Informanten sier i sitatet at sjefen er «streng» og snakker penere til menn enn til kvinner. Dette er en interessant observasjon som kan ha å gjøre med at Rania forventer mykere kvaliteter hos lederen og opplever kjønnsmessig forskjellbehandling. Men det kan også hende at hennes opplevelse av og reaksjon på hvordan hun blir behandlet og snakket til er i overenstemmelse med forventninger i høy maktavstand, jf. Hofstedes forklaring om den følelsesavhengige relasjon mellom over- og underordnede. Mer konkret ønsker informanten muligens å føle mer kontakt med sjefen. At sjefen ikke har tid til å lytte, oppfattes som fraværende- ergo negativt.

Det er i tillegg god grunn til å spørre hvor sannsynlig det er for at en norsk kvinnelig ansatt blir såret eller frustrert over at sjefen oppfører seg «aggressiv» i den forstand at han/hun virker travel i samtalen. Likevel er det et skille mellom det å være direkte og tydelig og det å være uhøflig og frekt. Det kan hende at Rantias observasjon er sann, men det kan også signalisere kulturkrasj i den forstand at en og samme atferd tolkes ulikt i ulike kulturer. Det er f.eks. mer sannsynlig at norske ansatte forventer at overordnede er tydelig og klar, noe som kan oppfattes som aggressiv i noen kulturer. Det er mindre vanlig her i Norge, som er lav på maktavstand, at overordnede bevisst eller ubevisst vurderer om personen han eller hun taler til er kvinne eller mann, for å skifte sin taletilnærming. Det vil si at hvis sjefen liker menn bedre enn kvinner, vil han bruke mer tid og snakke penere med menn, og motsatt.

Lav maktavstand

Katrine er den eneste av mine informanter som kommer fra et land med lav maktavstand. Litauen skårer 42 på denne dimensjonen, og har, i alle fall teoretisk, mer til felles med Norge enn de øvrige av mine informanter. Siden maktavstanden er vurdert som lav i Norge, forventes det at Katrine opplever den norske lederatferden som positiv. Hun vil trolig foretrekke en demokratisk fremfor en autokratisk lederstil.

Som forventet ser vi at Katrine foretrekker en demokratisk lederstil. For det første verdsettes lederens fleksibilitet i håndtering av situasjoner og menneskelige relasjoner. For det andre er det lite relevant for henne om lederen er synlig:

Når det gjelder lederskap tror jeg en leder må ta initiativ, og kan håndtere vanskelige situasjoner. Han må kunne se gjennom folk og forstå dem fordi mennesker er forskjellige. Noen liker komplementer og ros, noen liker andre måter. Mens noen er veldig sårbare for kritikk, dermed må ledere være forsiktig. I det siste har jeg tenkt på lederskap. En leder trenger ikke alltid å være så synlig og like populær som Zelensky.

Likevel reagerer hun negativt på sin norske leder. Dette har ikke noe å gjøre med om han opptrer autoritært eller demokratisk, men at han oppfattes som uprofesjonell, i den forstand at han blander jobb og privatliv og «er passiv-aggressiv». Videre er det også en likhet mellom Julie og Katrine, ved at begge uttrykker frustrasjon overfor jobben som direkte er knyttet til lederen. Men forskjellen er at Katrine er mer aktiv i kommunikasjonen med ledere og tar initiativ til å kommunisere. Hun tør også å kritisere lederen sin og har hatt «mange diskusjoner» med ham. Denne forskjellen er naturlig med tanke på at Julie og Katrine kommer fra kulturer preget av ulik grad av maktavstand. Sitatet under oppsummerer godt Katrines perspektiv på ledelse og sin norske leder:

Forholdet med sjefen er bra nok, kan ikke klage. Men vi har hatt mange faser i forholdet. Vi hadde vanskelige diskusjoner. Det har ikke vært lett. Men jeg har lært mye. Jeg måtte lære meg hvordan å uttrykke meg i diskusjoner... Lederen min har mye ting som skjer i privatliv, og ofte tar han det med seg på jobb. Og jeg noen ganger måtte oppleve ting som for eksempel når det gjelder atmosfære på arbeidsplass og i arbeidsoppgaver. Det var mange ganger jeg måtte si ifra at flere ting ikke er ok ... Han klarer ikke å diskutere på en konstruktiv måte, han blir sint på en passiv aggressiv måte. Han drar hjem uten å si ha det bra for eksempel. Dette har jeg måttet tatt opp mange ganger. Det var bare et eksempel ... Det var stressende. Jeg var ikke motivert til å gå på jobb. Men nå er situasjonen litt bedre, ting ordner seg.

Oppsummering

I drøftingen av informantenes reaksjon på dimensjonen maktavstand, har fokus vært på autoritære versus mer demokratiske lederstiler eller lederatferd. For det første viser mine funn at det ikke er noen 'automatikk' i at personer som kommer fra kulturer med høy maktavstand opplever lav maktavstand på arbeidsplassen som negativt. De tydeligste eksemplene på dette er Adam og Tina fra Kroatia. Mens Adam foretrekker det som kan betegnes som en demokratisk lederstil, foretrekker Tina en mer autokratisk.

For det andre viser mine funn at halvparten av informantene som kommer fra kulturer preget av høy maktavstand, reagerer negativt på lav maktavstand. Dette gjelder Julie, Rania og Tina. Disse reagerer negativt på sine norske ledere som, ifølge deres beskrivelser, opptrer i overensstemmelse med det som kan betegnes som en demokratisk lederstil. Videre har vi Olha, Adam og Braham som kommer fra land som er preget av høy maktavstand, men som både foretrekker og reagerer positivt på en demokratisk lederstil. I for eksempel Olhas tilfelle ser vi at selv om hun forventer å bli fortalt hva hun skal gjøre, foretrekker hun fleksibilitet og demokrati. Hennes opplevelse knyttet til denne foretrukne atferden er med andre ord positiv, siden hun liker å jobbe med sin daglige leder som hun mener er fleksibel og demokratisk, mens hennes opplevelse av sin autoritære leder er negativ.

For det tredje er det kun en informant som kommer fra en kultur preget av lav maktavstand, nemlig Katrine, og som foretrekker en demokratisk lederstil, som forventet.

5.2 Individualisme versus kollektivism

Når det gjelder denne dimensjonen er analysen fundert på forventningen om at personer som kommer fra kulturer preget av høy individualisme, forventes å foretrekke individualisme og reagere negativt på kollektivism. I en individualistisk kultur forventes de ansatte å være opptatt av å sikre sine egne interesser (Hofstede 1993: 77; 80). Leder-ansatt-forholdet preges av en «transaksjonskontrakt» eller forretningsavtale, basert på gjensidige fordeler og respekt. Arbeidet forventes å organiseres på en måte som får arbeidsgivers og ansattes interesser til å falle sammen. Beslutninger om ansettelse- og forfremmelse forventes å være basert på personlige prestasjoner, og ledelse er ledelsen av enkeltmedarbeider. Det forventes at slektskapsforhold på arbeidsplassen avvises, da dette kan føre til nepotisme og

interessekonflikt. De ansatte forventer dessuten individuell tilbakemelding og belønning. Og deres personlige meninger forventes å uttrykkes og respekteres.

I et kollektivistisk samfunn derimot, forventes medarbeiderne å ta hensyn til gruppens beste, og at de nedprioriterer individuelle ønsker og velferd (Hofstede 1993: 77; 80). Ansettelse- og forfremmelse forventes å være basert på nære relasjoner og det som tjener kollektivet. Arbeidsplassen oppfattes nærmest som ens 'andre' familie. Ledelse er ledelse av egen gruppe. Ros og komplementer forventes å gis til gruppen heller enn til enkeltindividet. Det å beskytte harmonien på arbeidsplassen prioriteres, og en skal unngå handlinger som kan skade denne. Derfor forventes det at ansatte kvier seg for å tilkjenne egne synspunkter og støtter heller gruppens forutbestemte meninger.

Individualisme

De informantene som kommer fra samfunn som er preget av individualisme er Julie fra Polen og Katrine fra Litauen.

I sitatet nedenfor ser vi at Julie føler seg utrygg fordi hun ikke er fast, men midlertidig ansatt. Kriteriet for at hun skal føle trygghet er en fast arbeidskontrakt og likebehandling fra lederens side. Det gir også inntrykk av at arbeidskontrakt er en målestokk for hennes opplevelse av leder- underordnet-forholdet. Mer konkret ser fast ansettelse ut til å bety en god relasjon, aksept og trygghet, og omvendt, midlertidig ansettelse betyr dårlig relasjon, avvisning, forskjellbehandling, og utrygghet. Tydeligvis søker informanten etter sammenfallende gjensidige interesser, og hun føler seg utilfreds fordi hennes egeninteresser ikke møtes. Dette stemmer overens med at Julie kommer fra en individualistisk kultur:

Men kanskje det skal forandre seg fordi jeg jobber nå som vikar, og hun tenker ikke om meg som fast ansatt, og dermed måten hun behandler meg er litt forskjellig i forhold til andre. Jeg tror når jeg blir fast ansatt, vil framtiden mellom meg og henne se lysere ut ... Jeg må føle at jeg er trygg i denne jobben, at jeg er fast ansatt og vi har fremtidige planer og blir inkludert i det.

Videre er inntrykket at Julie ikke responderer særlig godt på kulturen på sin arbeidsplass. Det er stor turn-over på arbeidsplassen. Hun gir uttrykk for et stort behov for gruppetilhørighet og

samhold, og reagerer derfor negativt på turn-over. Dette er ikke i overensstemmelse med at hun kommer fra et samfunn preget av en individualistisk kultur. Ifølge Hofstede (1993: 78; 80) er dette emosjonelle behovet mer gjenkjennelig i et kollektivistisk samfunn, fordi folk er programmert til å være avhengige av sin egen gruppe. I et individualistisk samfunn er det vanlig at folk bytter jobb hyppigere enn i et kollektivistisk samfunn. En av grunnene er at jobbmobiliteten er høyere, og folk opererer etter individuelle karrieremål i stedet for å ta hensyn til egen gruppen som man ofte gjør i kollektivismen (Hofstede Insights 2022). For Julie, derimot, ser det ut som om integrering og et fast og langvarig forhold til jobben er viktigere. Sagt på annen måte, selv om Julie foretrekker individualisme, forventer hun at den norske arbeidsplassen er mer kollektivistisk. Dette kommer til uttrykk i sitatet under:

Det må være tid til å integrere med de andre. Det er fint å ha faste forhold på jobb fordi når folk kommer og går føler du deg sliten. Sist gang jeg var på jobb og introduserte meg, merket jeg at folk ikke var så opptatt av denne situasjonen [...]. Jeg trodde at det kanskje var denne situasjonen at ansatte jobber i kort tid. Og nå kan jeg se at 4 av 8 har byttet jobb fra full til deltid, noen slutter. Det er ikke en god gruppe. Det er ikke en gruppe som man kan integrere.

Julies opplevelse av sin leder og arbeidsplass kan tolkes som negativ, muligens fordi det er en kollisjon mellom erfaringene og forventningene hennes. På den ene siden setter hun egne interesser høyest. På den andre siden ønsker hun en fast og stabil gruppe å forholde til. Dette kan være et vanskelig kompromiss med tanke på at det er snakk om en norsk arbeidsplass og flertallet i gruppen sannsynligvis vil velge å prioritere sine egne ressurser og sin egen framtid. Igjen, selv om Julie i all hovedsak foretrekker individualisme, virker det som at hun setter stor pris på kollektivismen. En mulig forklaring kan være at hun er ei kvinne som har feminine verdier. Dette drøftes nærmere under avsnittet om maskulinitet versus femininitet.

Som Julie kommer Katrine også fra et individualistisk samfunn. Som forventet, er hennes oppfatninger i overensstemmelse med en slik kultur. For det første forventer Katrine å bli behandlet som et enkeltindivid, og virker utvilsomt som en person som setter seg selv i sentrum. Hun viser sterkt behov for anerkjennelse og selvhevdelse. Det er viktig for henne å bli sett, hørt og tatt hensyn til. For det andre er hun opptatt av at hennes meninger verdsettes:

... La si for eksempel vi skal tegne et boligprosjekt, og jeg har min mening om den arbeidsoppgaven, og han sa "det stemmer ikke", men han kunne ikke si hvorfor. Så jeg tenkte at det måtte være noe med min mening å gjøre.

I den neste uttalelsen ser det ut til at Katrine er fornøyd med egen utvikling når det kommer til å kunne uttrykke sine personlige meninger. Hun hevder at hun har brukt mange år på å utvikle denne ferdigheten eller atferden. Ifølge Hofstede (1993: 72) er mennesker i individualistisk samfunn programmert til å danne egne meninger fra barndommen av og at man oppmuntres til det. Derfor kan man regne med at det å ikke kunne gjøre dette i Norge er frustrerende for Katrine. Hun bekrefter at det å kunne uttrykke seg selv «hjelper så mye». Dette viser at informanten tenker og handler i tråd med sin kulturelle opprinnelse:

De første tre årene kunne jeg ikke si noe negativt eller kritisere noe ting på kontoret... Men etter noen år så har jeg lært at det hjelper så mye å si ifra når ting er vanskelig i jobbsammenheng... For eksempel det var en situasjon hvor eieren kom på besøk på kontoret. Sjefen vår gikk rundt med ham uten å introdusere hva jeg for eksempel het. Jeg følte meg ukomfortabel. Så etter noen dager fortalte jeg dette til ham, "vet du hva det var ikke hyggelig", han sa at han ikke tenkte på det. Og at han selvfølgelig ville inkludere meg.

Det at Katrine føler seg «ukomfortabel» med å ikke bli introdusert og gjenkjent i et kollektiv, kan også ha med hennes kulturelle bakgrunn å gjøre, da individet selv er basis for identiteten (Hofstede 1993: 80). Hofstede (1993: 73) hevder at i et individualistisk samfunn føler folk nærmest et press på seg til å åpne munnen når de treffer andre mennesker. Taushet regnes som unormalt. Foreløpig er jeg usikker på om dette stemmer med norsk kultur. Videre i utsagnet ser vi at Katrine torde å konfrontere lederen sin med direkte kritikk. I en sterk kollektivistisk kultur, kunne dette ha ført til at den ansatte mister jobben fordi direkte konfrontasjoner betraktes som uhøflig og uønskelig (Hofstede 1993: 71). I individualistiske kulturer er det derimot forventet at en skal være ærlig og si ting som det er.

Konfrontasjoner kan oppfattes som sunt og konstruktivt (Hofstede 1993: 72). Dette betyr ikke nødvendigvis at Katrines leder likte det hun kom med, men han aksepterte og respekterte det hun hadde å si. Når det gjelder oppsigelse av ansatte i Norge, er ikke slike konfrontasjoner et

tilstrekkelig grunnlag for å avslutte et arbeidsforhold. En lovlig oppsigelse må være saklig begrunnet, det vil si at den må begrunnes av virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold (Arbeidsmiljøloven 1998). Dette er lovfestet i arbeidsmiljøloven §15-7. Definisjon av hva som er saklig begrunnet er igjen komplisert. Etter min oppfatning er ikke dette en informert kunnskap blant innvandrermedarbeidere. Ifølge Hofstede (1993: 77) er for eksempel dårlig innsats fra arbeidstakerens side eller bedre lønn fra en annen arbeidsgiver, å betrakte som legitime og sosialt aksepterte grunner til å avslutte et ansettelsesforhold i mange individualistiske samfunn.

Kollektivism

De informantene som kommer fra kollektivistiske samfunn er Olha fra Russland, Rania fra Syria, og Adam og Tina fra Kroatia.

Olha har likevel sterke individualistiske preferanser, som ikke er i overensstemmelse med hennes kulturelle bakgrunn. Dette vurderes først og fremst utfra hennes språklige manifestasjon. Det vil si at språket bærer mer preg av «jeg»/«mitt»/«mine» enn «vi»/«vårt»/«vår». Hun gir samtidig uttrykk for at hun prioriterer forhandlinger gjennom tydelig arbeidskontrakt fremfor personlige relasjoner. Hun velger å forholde seg til arbeidsvilkårene i avtalt kontrakt, og opplever det som negativt dersom hennes arbeidsrettigheter blir overkjørt. I sitatet nedenfor forteller informanten at sjefen prøvde å gi henne mindre timer enn det som var avtalt i kontrakten, slik at hun måtte kjempe for sine rettigheter.

For eksempel når jeg ikke fikk nok arbeidstimer fordi sjefen ville kutte utgifter når forretningen går sakte. En gang sendte hun meg hjem, men jeg sa at jeg ikke ville gjøre det igjen. Det er egentlig ulovlig å ta fra meg de timene jeg har fått tildelt, og har kommet på jobb, og særlig når det er det som står på kontrakt. Så jeg sa at jeg vil ha mine timer. Jeg var ikke redd fordi jeg vet mine rettigheter.

Hun fortalte også at «forholdet til sjefen trenger ikke å være venner». Dette kan tolkes dithen hun ikke blander nære relasjoner og profesjonelle relasjoner, og ikke tenker om sjefen i form av noen hun er avhengig av eller vil lene seg på. Basert på Hofstedes teori er dette ikke typisk russisk atferd. Ifølge Hofstede er det mer typisk for personer fra Russland at familie, venner og

(ikke sjelden) nabolaget er ekstremt viktig for å klare hverdagens utfordringer. Relasjoner er derfor avgjørende for å få informasjon, bli introdusert eller utføre vellykkede forhandlinger (Hofstede 1993). Hun fortsatte: *Penger og arbeidsvilkår, må være en tydelig kontrakt at jeg kan forholde meg til.*

Til forskjell fra Olha foretrekker Rania en kollektivistisk arbeidsplass, noe som er forventet av hennes kulturelle opprinnelse. Rania handler etter det hun mener er viktig for hennes egen gruppe, og det sammenfaller ikke alltid med «den norske måten å gjøre ting på». Utsagnet nedenfor viser at Rania «alltid» tenker på andre mennesker rundt seg, og har et stort behov for å dele og vise denne omsorgen. Når hun gjør dette og ikke får det samme tilbake, altså å kjøpe gaver til kolleger, opplever hun avvisning fra medarbeidere og blir skuffet. Hun bestemte seg for å slutte med det. Norske kolleger oppfattes følgelig som mindre attraktive, og stemningen på jobb blir mindre positiv. Hofstede (1993: 79-80) forklarer at i et kollektivistisk samfunn ligger skillet mellom «vår gruppe» og «andre grupper» dypt forankret i folks bevissthet. Det er naturlig og etisk, og god forretningsskikk å behandle sine venner bedre enn andre. Dette kaller sosiologer for partikularisme. En følge av denne partikularismen er at tillitsforholdet må opprettes med en person før man opptar personen i egen gruppen og gir personen «særbehandling» (Hofstede 1993: 80). Ifølge kollektivistisk tenkemåte er det bare personer som er verdige til tillit som får denne særbehandlingen. Slik sett har informanten bestemt seg for at norske kolleger har mistet retten til dette. Rania uttrykker:

Når jeg reiser, kommer jeg alltid tilbake med noen suvenirer til de som jeg har nær relasjon med, pluss tar jeg noe godt som kan dele med alle andre på staffrommet. Alle har lagt merket til at det er kun meg som gjør dette på jobben, alle andre særlig norske, de har ikke den tradisjonen, men de mottar mine ting med glede. Men når de reiser, kommer de tilbake uten noen suvenirer til meg. Så jeg tenker, ok jeg skal ikke gjøre det en gang til.

I Norge er det ingen kulturell forventning om at medarbeidere skal ta med gaver fra ferien til hverandre. At norske kolleger oppfattes som mindre attraktive er svært uheldig, men også interessant, fordi det har å gjøre med informantens grunnleggende antagelse, og ikke nødvendigvis at norske kolleger ikke bryr seg. Det å kjøpe gaver til og dele med medarbeidere er ikke bare en måte Rania viser omtanke på, men oppfattes som viktig fordi det er et verktøy

for å skape gode relasjoner og forsterke gruppetilhørighet og fellesskapsfølelse. Mens for nordmenn, er det sannsynlig at gaver blir assosiert med viktige anledninger som f.eks. bursdager og forfremmelser, og lignende. Norske kolleger setter kanskje pris på det de får, men de ville mest sannsynlig ikke gjort det samme tilbake av den førstnevnte grunnen.

Videre viser det klart at Rania etterlyser et stort samhold der alle er lojale mot hverandre. I neste uttalelse bruker informanten pronomen «vi» i stedet for «jeg» i setningen «90% av norske kolleger har vi ikke noe relasjon med». Dette tyder på at informanten ubevisst representerer de hun oppfatter som egen gruppe. Denne situasjonen kan forklares med bakgrunn i kollektivism. Etter Hofstedes syn er mennesker i den kulturen innlemmet i sterke egen grupper med sterk samhörighet fra fødselen av (Hofstede 1993: 65). De føler også en stor forpliktelse til å beskytte sine egne medlemmer så lenge disse medlemmene viser lojalitet tilbake. Dette forklarer også hvorfor det kalles «de norske» og «vi»/ «oss» i informantens utsagn, samt hennes sterke reaksjon mot individualisme:

Mine kollegaer er som mine venner. De er faktisk ikke norske. De norske har jeg ikke så nær relasjon med. 90% av norske kolleger har vi ikke noe relasjon med. Gapet er større. De vil ikke være med folk som de ikke kjenner godt. De foretrekker folk de kjenner fra før av, fra barndom for eksempel.

Adam fra Kroatia har mer tilfelles med Olha enn med Rania. Adam opptrer heller ikke etter de kollektivistiske normer og regler han er vant til. Han foretrekker derimot autonomi, selvstendighet og selvbestemmelse framfor andre verdier. Disse verdiene er ikke typiske i kollektivistiske samfunn:

Det viktigste i en ideell jobb for meg er å ha interesse i det jeg gjør, at jeg gjør en forskjell i samfunnet, og har en stor grad av autonomi og selvstendighet. Jeg legger også vekt på fleksibilitet i jobben hvor jeg kan i stor grad bestemme selv hvordan jobben skal gjøres.

I motsetning til Rania reagerte Adam positivt på den norske arbeidskulturen. Men selv om han er fornøyd med at hans personlige plass respekteres, mener han å savne det fysiske aspektet ved kommunikasjonen i sosiale settinger. Likevel er ikke dette hans høyeste prioritet. Han forventer

heller ikke at folk skal behandle ham etter hans preferanser, og trenger ikke dette på folk. Sammenlignet med Rantias oppfatning om at gaver er en måte å uttrykke nærhet på, er fysisk intimitet og deling av personlig sfære mer vanlig i Adams tilfelle. Han sa:

Det er bra. Det er bedre (Norge). ... Her trenger folk personlig space, mens folk har ikke personlig space i Kroatia. Hvis du trenger, hvis du ønsker å ha rom, blir du presset til å ikke ha det... Jeg føler også at jeg savner å ta på annet menneske. Jeg savner den intimiteten folk har med hverandre i Kroatia. Men det er en normal måte å være her også. Det er bare annerledes. Jeg forstår at folk trenger personlig space, og at du kan ikke ta på andre uten samtykke, eller vedkommende vil det.

Tina kommer også fra Kroatia. Men til forskjell fra Adam er Tinas første prioritering godt samhold og god relasjon til sine kolleger – ergo hennes dominante preferanse er kollektivism. Som syriske Rania, er det også viktig for Tina at medlemmene i gruppen tar godt vare på hverandre, og jobben oppfattes som mer enn bare en arbeidsplass. Med andre ord handler Tina i samsvar med de forventningene i kollektivistiske samfunn. Hun sa:

Det viktigste for meg er å ha et godt forhold til kolleger og sjefen, ha en åpen kommunikasjon og føle at arbeidsplassen bryr seg om sine arbeidere.

Slik det viser i neste sitat, fungerer denne kulturelle preferansen ikke særlig godt for Tina i norsk arbeidsliv. Som drøftet tidligere på maktdistanse responderte Tina negativt på at sjefen ikke bryr seg så mye om underordnede fordi han holder avstand og ikke snakker om privatliv, noe som er motsatt med det hun oppfatter som «åpen kommunikasjon». Her handler det om at informantens oppfattelse ikke bare gjelder sjefen, men også samfunnet som helhet. Hun fortalte dette:

Jeg tror at nordmenn er generelt ikke folkelig mennesker. Og jeg tror en god leder må kunne være "people person". Jeg tror at nordmenn foretrekker å unngå sosialisering. Eller ofte så tar det lang tid for dem å bli komfortable med folk de ikke helt kjenner, noe som er litt annerledes enn folk fra Sør-Europa. De bør ta initiativ å bli kjent med ansatte. De bør jobbe med å bli kjent med hvordan det funker som ansatte, kollega.

Både Rania og Tina mener det samme; at norske medarbeidere unngår sosialisering med folk de ikke kjenner og velger å sosialisere med folk de kjenner fra før. I tillegg sier Tina at det ofte tar tid før nordmenn tar neste skritt for å bli kjent. Tingen er at nordmenn ikke nødvendigvis «unngår», men kanskje riktigere sagt «venter». Det er skrevet mange bøker for utlendinger i Norge for å forklare nettopp dette. Blant annet sammenlignes nordmenn med «kokosnøtter» som er myke inne og harde på utsiden, og nesten umulig å åpne når en ikke vet hvordan (Bourrelle 2016). Ofte tar det tid for å bygge vennskap med nordmenn fordi vennskap og tillitt går hånd-i-hånd. Og tillit er noe som må bygges overtid. Uten tillit er man også utrygg med å uttrykke seg, og det er dermed tryggere å holde avstand og vente med å bli kjent. Mangel på aksept og forståelse av ny kultur kan være hovedgrunnen til at en opplever kultursjokk og frustrasjon knyttet til det.

Ingen preferanser

Braham er fra India, et land som har en indeks på 48. Dette innebærer at India er et samfunn som er like mye kollektivistisk som individualistisk. Den kollektivistiske siden indikerer høy preferanse for å tilhøre et større sosialt nettverk der individer forventes å samhandle i samsvar med det større beste for ens definerte inn-grupper (Hofstede Insights 2022). Individers handling blir sterkt påvirket og kontrollert av gruppens oppfatning. Braham møter imidlertid ikke denne kulturelle forventningen fordi han viser å ha større fokus på det individuelle enn det kollektivistiske. I følgende utsagnet viser det klart at han foretrekker personlig utvikling og karriere fremfor andre verdier:

I en ideell jobb er jeg opptatt av at jobben gir mulighet for læring og personlig eller profesjonell vekst. Og at den gir mulighet til å utvikle min karriere videre. Og arbeidsmiljøet er også veldig viktig for meg...

Videre tyder det på at Braham trives på jobben fordi han føler seg godt integrert. I motsetning til de andre informantene, som Rania og Tina, foretrekker Braham små grupper i stedet for store. Han velger å sosialisere seg med noen få, men som har felles interesser, i stedet for større grupper som ikke har noe til felles. Dette er også et individualistisk trekk som fungerer helt fint for informanten:

Men på jobb føler jeg meg inkludert. Ingen problemer der. Vi henger ikke sammen med alle 26 medarbeidere, men i grupper på 4 eller 5 som vi tror har felles interesser. Jeg liker også å sosialisere med 3 eller 4 stk ...

Igjen viser det seg at følelsen av å være godt integrert og sosialisert er en viktig forutsetning for informantenes positive opplevelse av norsk arbeidsplass. Dette går ut på om en føler seg trygg med jobbsituasjonen, ledelsen og kollegene. Analysen viser at de individuelle ønskene som omhandler gode psykososiale arbeidsforhold står sentralt. Dette går ut på f.eks. rettferdig behandling og åpen kommunikasjon fra ledelsen (jf. Olha og Tina), ytringsfrihet eller meningsuttrykk (jf. Katrine), fast arbeidskontrakt (jf. Julie), gjensidig utveksling av gavmildhet mellom kollegene (jf. Rania), autonomi og selvutviklingsmuligheter (jf. Adam og Braham).

Oppsummering

Alle informantene som har bakgrunn i land eller kulturer preget av individualisme, ser ut til å foretrekke individualisme. Samtidig kan de ha en positiv eller negativ reaksjon på kollektivismen. Eksempelvis foretrekker Julie som kommer fra et individualistisk samfunn, individualisme, men ønsker en mer kollektivistisk arbeidsplass. Hun reagerer også negativt på individualisme. Mens Katrine, som også kommer fra et individualistisk samfunn, foretrekker individualisme, og responderer positivt på dette. For det andre foretrekker informantene Olha og Adam som har bakgrunn i et kollektivistisk samfunn, individualistiske verdier og reagerer positivt på individualisme. Rania og Tina som også har opprinnelse i samme kultur, reagerer på sin side begge negativt på individualisme.

5.3 Maskulinitet versus femininitet

Analysen av denne dimensjonen er basert på antagelsen om at personer som kommer fra kulturer preget av maskulinitet, forventes å foretrekke maskulinitet og reagere negativt på femininitet. I et maskulint samfunn forventer de ansatte at lederne er selvhevdende, besluttsomme, aggressive og ensomme «matcho» beslutningstakere (Hofstede 1993: 109). De ansatte forventes å ha en arbeidsmoral som går i retning av «å leve for å arbeide». Det er også vanlig med konkurranse mellom medarbeidere, og de ansatte belønnes etter personlige prestasjoner (Hofstede 1993: 108). Konflikt forventes å løses med kamp, og fagforeninger unngås.

I land preget av feminine kulturer forventer de ansatte at overordnede skal være like beskjedne, og opptatt av livskvalitet, samt mellommenneskelige relasjoner. Og at lederne er opptatt av å søke råd og er enighetssøkende (Hofstede 1993: 109). Arbeidsmoralen til de ansatte kjennetegnes av «å arbeide for å leve». Bedrifter og ledere forventes å legge vekt på likhet, solidaritet og kvalitet i arbeidslivet (Hofstede 1993: 111). Medarbeiderne forventer større fokus på trivsel og velferd på jobb, samt å bli belønnet etter likhetsprinsipper (Hofstede 1993: 108). De vil også løse konfliktgjennom kompromiss og forhandlinger, og fagforeninger er populære.

Maskulinitet

Braham er den eneste av mine informanter som kommer fra land som er preget av en maskulin kultur. Selv om han setter pris på en feminin leder som viser støtte og forståelse, foretrekker han en tøffere type leder. Hans utsagn tyder på at han setter mer pris på de maskuline sidene ved sin leder, som at hun får ting iverksatt og gjort uansett hva andre har å si. Samtidig mener han at lederen kan forbedre seg ved å være «strengere» når det trengs. Dette er i overenstemmelse med en maskulin kultur, der den maskuline lederen er besluttsom og «aggressiv» (Hofstede 1993: 109). Det kan dermed tolkes dithen at Braham reagerer etter de forventninger i samfunn preget av maskuline kulturer har:

Nei, gode ledere er gode ledere, trengs ikke å være norske eller utenlandske, å forstå andre, å forklare seg for andre... Min leder er en mellomleder så hun er leder av 25 ansatte. Hun er veldig god i å formidle informasjon top-down, og implementere nye planer, regler og lover. Folk er ikke alltid veldig glad for det, men det er en annen historie. Hun får det gjennomført som trengs... Det er 2 ting som jeg tror kan bli bedre er at sjefen kan være litt mindre hierarkisk og litt strengere når hun trenger å være streng.

Han understreker også at:

Eneste problem er at hun er veldig hierarkisk. Jeg jobber nå som ingeniør. Jeg fikk jobben min som forsker. Men nå må jeg gjøre forskjellige ting. Administrasjon, undervisning, forskning også videre. Så selv om jeg får jobben som forsker, er ikke forskning hovedjobben min. Jeg trodde forskning skulle være nr. 2 arbeid, men hun

synes det bør være nr. 3. Jeg har pratet med henne om dette, hun ga meg mer forskning, men ikke noe mindre andre oppgaver. Måten hun tenker på hvem som bør gjøre hva er veldig fast satt og ikke mulig å endre. Hun prøver å lytte, og det er bra, men det tar ikke bort den fast satte tankegangen hennes.

At informanten tenker at lederen er «hierarkisk» og har en fast satt holdning når det kommer til fordeling av arbeidsoppgaver, kan tolkes som et resultat av konflikten mellom informantens maskuline ideal og den norske kulturen. På den ene siden virker det som om Braham forventer en leder som avgjør alt selv. På den andre siden er Norge betegnet som et land preget av en feminin kultur, der ledere forventes å være beskjedne, enighetssøkende og mindre besluttsomme (Hofstede 1993: 109). Å endre på arbeidsoppgaver kan bety å endre organisasjonsstruktur. Det kan i mange tilfeller være tid- og ressurskrevende. Det kan også lett skape uønsket motstand i og utenfor organisasjonen, noe organisasjonen bør unngå (Jacobsen & Thorsvik 2007: 360-361).

Femininitet

Olha har opprinnelse i en feminin kultur. Russland assosieres ofte med et tøft, mannsdominert samfunn, men er altså betegnet som det motsatte. I sin uttalelse sier Olha at hun «verdsetter fritid mer enn penger». Hun har med andre ord et feminint ideal, og hennes arbeidsmoral er mer i retning av «å arbeide for å leve»:

Når det gjelder arbeidstimer, vil jeg helst jobbe 80%, med 100% begynner jeg å verdsette min fritid enn penger.

Dette er i samsvar med hva man skulle forvente gitt hennes kulturelle bakgrunn. I tillegg foretrekker Olha å løse konflikt gjennom forhandling framfor «kamp,» som også er i overensstemmelse med hennes kulturelle bakgrunn, og i overensstemmelse med den norske kulturen:

Jeg liker ikke konflikt generelt. Så det er vanskelig for meg å starte en konflikt. Hvis jeg føler at jeg har retten til noe, og at noen er i veien så har jeg alltid sagt ifra.

Det å mislike konflikt, kan de fleste i samfunnet kjenne seg igjen i. Den vanlige oppfatningen av konflikt er at det er negativt, uønsket og ubehagelig (Jacobsen & Thorsvik 2007: 172). Særlig på individnivå er det ikke vanskelig å forstå hvorfor en forsøker å unngå konflikt. Det kan redusere livskvaliteten, føre til tress og utbrenthet. Ved riktig håndtering av konflikt trenger det likevel ikke å være dysfunksjonelt eller destruktivt. Tvert imot kan konflikt føre til vekst og utvikling på arbeidsplassen. Der konflikt er fraværende kan det være risiko for gruppetenkning og frykt for fri ytring (Jacobsen & Thorsvik 2007: 172-173). Sett fra et feminint perspektiv er dette en kontrast mellom to ideologier. På den ene siden er konflikt en mulighet for den sterke til å vise seg frem kontra mulighet for den myke og konsensus oppsøkende til å oppnå gjensidig interesse. Uansett hvilket samfunn man kommer fra, er disse idealene noe tillært og ikke medfødt. I maskuline kulturer prøver for eksempel elever i skolen å gjøre seg bemerket og å konkurrere åpent med hverandre, i motsetning til elever i feminine kulturer der de ikke ønsker å virke ivrige og gjensidig solidaritet oppfattes som et mål (Hofstede 1993: 105).

Når det kommer til Olhas opplevelse av den norske arbeidsplassen, er det åpenbart at hun mistrives i en maskulin arbeidsatmosfære. Hun kalte sin nærmeste sjef for «bitchy» og «streng», og foretrekker å jobbe sammen med sin øverste sjef som fremstår «konfliktsky» og «fleksibel». Olhas ideelle leder er også en leder som har myke kvaliteter, er rådførende og imøtekommende, noe som også er mer vanlig i en feminin kultur. Olha sa:

Jeg liker sjefen min (daglig leder). Hun er opptatt av profitt og resultat, men samtidig er hun konfliktsky. Min nærmeste sjef, altså hun som er under dagligleder, er litt mer streng eller bitchy. Hvis jeg spør hvis hun kan kansellere et skift, og dette var før hun skulle planlegge og publisere skiftene, så sa hun nei jeg kan ikke, særlig når hun er i dårlig humør... For meg er en perfekt leder noen som kan være nær medarbeidere, kan gi råd til medarbeidere og diskutere med dem. En perfekt leder bør absolutt ikke være usympatisk. En god leder bør ha sympati for sine medarbeidere. At hun eller han kan lese atmosfæren og ta vare på sine ansatte. Ikke sette seg selv foran andre, egoistisk og selvsentrert.

I likhet med Olha er Adams reaksjoner i overensstemmelse med den kulturen han kommer fra. Hans holdning er typisk i land preget av femininitet. Mer konkret avviser han «konkurrans» og mener at det krever mye å være «konkurransinnstilt». Han hevder at den største forskjellen

mellom han og de andre kroatene er nettopp dette. Adam vurderer seg selv som «en skikkelig team-player», noe han mener står i motsetning til normen i Kroatia. Dette tyder på at han assosierer sitt hjemland med maskulinitet. I stedet er Kroatia betegnet som et feminint samfunn. Og som det viser, er Adam en bærer av denne kulturarven, men uten å være bevisst på det selv.

Folk er veldig konkurransedyktige, opptatt av å være den beste, å være bedre, konkurrerende. Mens jeg er veldig samarbeidsinnstilt. Jeg er en skikkelig team-player. Men det er også en miks up kultur, jeg opplever at noen ganger så er det sånn, men noen ganger er det ikke sånn. Så det er avhengig av kontekst. Men ofte konkurrerer folk (i Kroatia) for sin egen familie. Men jeg hele tiden håper at kulturen er ikke sånn.

I likhet med Adam viser kroatiske Tina også tydelige preferanser for feminitet. Men i motsetning til Adam, opplever Tina arbeidsplassen som mindre positiv. Hun mener at det ikke er tilstrekkelig samarbeid på jobb fordi lederen ikke er der for å skape det. Dette kan tolkes med bakgrunn i stor maktdistanse i en feminin kultur. Som vist til i avsnittene om maktdistanse, er overordnedes synlighet opplevd som viktig i kulturer preget av stor maktavstand, på grunn av den følelsesmessige avhengigheten av lederen (Hofstede 1993: 41). Med tanke på at Kroatia er et land preget av høy maktavstand kombinert med lav maskulinitet, er det mest sannsynlig at lederen forventes å være ‘balansert’ i sin atferd, illustrert med dette sitatet fra Tina:

De må ha høy selvtillit, men også skal være ydmyk.

Alt handler om teambuilding og teamwork, men jeg mener vi mangler dette. Sjefen bør være til stede for å bygge opp et team... Vi må ha bedre generell kommunikasjon fra ledelsen...

At lederen betraktes som en viktig forutsetning for teambygging og samarbeid, er også et viktig poeng som fremhever kulturforskjeller. Til forskjell fra Kroatia er Norge preget av lav maktavstand kombinert med feminitet. I slike kulturer er det mer typisk at folk tar initiativ til å samarbeide med andre, og det er ingen implisitte krav til lederens tilgjengelighet for å få til et samarbeid (lav maktavstand). Folk er mer opptatt av medmenneskelighet og livskvalitet enn å oppnå maksimal profitt for den virksomheten de jobber i (feminitet). Ledere kan derimot oppleves som overvåkende, masete og pushende hvis de gir for mye oppmerksomhet og støtte.

De ansatte har også en tendens til å velge å være selvstendige og finne ut av ting selv, og å følge arbeidsprosedyrer heller enn direkte styring og kontroll. For innvandrere i Norge som ikke er vant til dette, kan det være vanskelig å forstå og akseptere, og i dette tilfelle kan det ha skapt ubehag for Tina:

En ting som jeg ikke ble fortalt da jeg kom til Norge og begynte å jobbe var at det var ingen sjef som fortalte meg hvordan arbeidsrettighetene funker. Jeg visste ingen ting om norsk arbeidsliv. Ta og sammenligne det med kjæresten min som startet ph.d. De hadde en stor presentasjon om deres rettigheter som for eksempel sykemelding, hvordan det funker, hvordan skrive sykemelding, om skatt osv. Men jeg visste ingen ting og ble ikke informert eller forklart. Jeg vet ikke om de ikke ville det. Kanskje de tar det for gitt og antar at alle vet om det. Det var kanskje også min feil at jeg ikke sjekket det ut. Hvis jeg hadde noe spørsmål, svarte de (sjefene) på det selvfølgelig, men de tok ikke initiativ for oss som er fra utlandet. Jeg visste heller ikke om "LO" som er en organisasjon som beskytter arbeidstakere, men også arbeidsgivere. Jeg visste ikke om at det eksisterer, og at du kan være medlem der (fagforeninger).

Dette utsagnet viser i tillegg at fagforeningen ikke var en kjent ordning for Tina. Det betyr at mennesker fra ulike land som er betegnet som feminine ikke automatisk forstår hverandres kulturer. Som det kommer til uttrykk her, er imidlertid fagforeningen et alternativ som Tina hadde ønsket å bli gjort kjent med helt fra begynnelsen av sitt opphold i Norge. Ifølge Hofstede (1993) er fagforeninger mer populære i feminine kulturer. Foreløpig er dette ikke tilfelle i Kroatia. Igjen har dette med den store maktavstanden som preger kulturen i landet å gjøre. Hofstede (1993: 135) hevder at i kulturer som er preget av stor maktavstand, har overordnede en «uinnskrenkede myndighet». Dermed faller behovet for involvering fra tredjepart til en viss utstrekning bort.

I motsetning til Tina hadde litauiske Katrine kjennskap til fagforeningsordningen fra før. Også hun er en tilhenger av denne ordningen. Hun har i tillegg hatt gode opplevelser med fagforeningen siden hun ble medlem i Landsorganisasjon i Norge (LO). Katrine mener at fagforeninger er en viktig støttespiller for arbeidstakerne og anbefaler alle å bli medlem av sin fagforening. Hun forteller samtidig at det er risikabelt for folk i Litauen å være medlem i fagforeninger. Det kan bety slutten for karrieren. Dermed var hun redd for å engasjere seg i

dette i begynnelsen av sin tid i Norge, og nektet å bli medlem i slike organisasjoner. Slik sett har Katrine brakt med seg den samme forventningen og mistilliten fra sitt opprinnelsesland til Norge, og reagerer som det var forventet av henne. Hennes oppfatning endret seg derimot etter at hun ble overtalt av sin norske kjæreste. Slik jeg tolker det har Katrine blitt mer integrert og sosialisert inn i den norske arbeidsplasskulturen gjennom sin norske kjærestes innflytelse. Viser til hennes utsagn:

Jeg har blitt medlem ved LO, og jeg har fått hjelp med forhandling om lønn hvert år. Jeg fikk 100 000 kr i år i lønnsforhøyelse. Det er så viktig å være med i fagforeninger fordi det hjelper masse. I Norge finnes det ikke minstelønn så folk som er fra utlandet ofte får mye mindre betalt enn vanlig. Jeg blir bare sint av å bare prate om det... Det hjelper også med fagforeninger er at de skal se din situasjon og forteller deg om noe er urettferdig. Jeg hørte om dem fra begynnelsen, men jeg tenkte nei for i Litauen hvis du har problemer og snakker med en fagforening kan det bety at du skal miste jobben. Så jeg tenkte nei jeg vil ikke miste jobben. Men i Norge så er det så annerledes, 180 grader. Jeg hørte fra min sjef en gang, men hadde aldri tenkt å bli medlem. Helt til i fjor da kjæresten min kommenterte at lønna mi er for lav og jeg burde få høyere lønn.

Katrine er imidlertid ikke alene i den påstanden om at innvandrere får mindre lønn enn de norske. Denne forskjellen er enda vanligere når en ser på sammenhengen mellom utdanningsnivå og lønn. Det viser at innvandrere tjente mindre enn den øvrige befolkningen med samme utdanningsnivå (Bye 2021). Størst forskjell er det blant personer med fullført videregående skole, der innvandrere tjener 18% mindre. Når det gjelder minstelønnen Katrine nevnte, er det ikke en universell minstelønn i Norge, men det finnes minstelønn i ni norske bransjer. Eksempelvis er minstelønn per time i renholdbransjen 204,5 kroner (Arbeidstilsynet 2023). Formålet med minstelønn er å hindre at utenlandsk arbeidskraft får dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som er vanlig i Norge. I 2019 mottok Caritas 30 000 henvendelser som handler om grov utnyttelse av arbeidsinnvandrere i forskjellige deler av Norge (Sandberg 2019). Situasjonen oppleves utvilsomt som urettferdig, spesielt for de det gjelder, og særlig etter de har erfart at arbeidsgiver har utnyttet dem. At Katrine har fått 100 000 kr i lønnsforhøyelse etter forhandlingene, kan derfor være både godt og vondt for henne. Det er naturlig at hun uttrykker sinnet, gitt hennes kulturelle bakgrunn.

Den siste informanten her er Julie. Som de andre har Julie et verdisett som er typisk feminint. Mer presist er hun opptatt av livskvalitet, trygghet og vennlighet, samt balanse mellom jobb og privatliv:

Jeg må jobbe med folk som er vennlige... En perfekt jobb må også være trygg, dvs. jeg kan ikke være redd for at jeg får spraken et halvt år. I tillegg skal det være godt betalt og trygt for helsen. [...] er balansert med familieliv.

Når det gjelder Julie, hevdet hun at lederen bare vil ha innvandreansatte, og at hun er glad fordi medarbeiderne «jobber mye». Dette kan tolkes dithen at hun føler seg utnyttet som ansatt med utenlandsk bakgrunn. Det henger sammen med hennes forventning om feminine kvaliteter hos sin leder, at vedkommende skal være lyttende og empatisk, og mer opptatt av trivselen til de ansatte.

Sjefen min har en ide at hun bare skal ha utenlandske ansatte. Selv er hun norsk. Veldig snill smilende dame synes jeg. Det er bare ansatte fra Canada, Tyskland og Polen (på jobb). Hun er veldig glad fordi vi jobber mye og alt fungerer... Det er også viktig at sjefen hører, lytter på ansatte. Det er mange viktige ideer som hun bør lytte til. Det hadde også vært hyggelig at vi kan snakke noe som ikke er relatert til jobb, men at vi kan bare sitte der og prate om privatliv.

Ingen preferanser

Rania fra Syria er den eneste informanten som kommer fra land med uklare preferanser på denne dimensjonen, da Syria har en indeks på 52. Likevel kommer de maskuline verdiene tydelig til uttrykk hos henne. Hun fortalte for eksempel at hun byttet jobb fordi hun har høyere karrieremål. Hun er også veldig motivert til å bli bedre i det norske språket og å utvikle seg. Hun fremstår som en ambisiøs og kompetitiv kvinne som ikke lar seg hindre av sitt biologiske kjønn, noe som er mer typisk i et maskulint samfunn enn i et feminint. Hofstede (1993: 103) hevder at i maskuline land har både menn og kvinner 'hardere' verdinormer, mens 'mykere' i feminine land. I maskuline land lærer både gutter og jenter å være ambisiøse og konkurranseinnstilte, og dette oppfordres både hjemme og i det øvrige samfunnet. I mange feminine samfunn kan det å være ambisiøs og konkurranseorientert bli latterliggjort. Hofstede bruker sitt eget hjemland, Nederland, som eksempel. Der oppfordres det i stor grad til

konformitet «oppfør deg som andre folk, du er latterlig nok som det er» (Hofstede 1993: 104). Sistnevnte atferd er langt fra det Rania representerer:

Faktisk, jeg bytter ikke jobben fordi jeg skal gjøre den samme jobben. Jeg byttet jobben for å oppnå høyere mål. Jeg tenkte på mye positiv ting og er motivert til å gjøre den nye jobben... Derfor ble jeg motivert til å lære norsk. Jeg vet at jeg ikke kan utvikle meg videre (karrieremessig) hvis jeg ikke snakker flytende norsk... To år senere spurte de meg om å ta den stillingen (booking manager). Jeg tror de måtte fordi de ikke finner riktig folk. De fikk to norske, men de gjorde ikke en god jobb. Så de ansatte meg til slutt. Hun som jobbet med HR den tida, sa at dette skulle ha skjedd tidligere. At jeg skulle få den jobben tidligere.

Til forskjell fra litauiske Katrine, har Rania en dårlig opplevelse med både lønnsvilkår og fagforeninger i Norge. Hun mener at hun ble utnyttet som ansatt og at fagforeningen var til lite hjelp da hun trengte den. I likhet med kroatisk Tina mener Rania at ingen arbeidsgiver har fortalt henne om fagforeninger, og at hun har måttet oppsøke dem selv- ergo oppfattes arbeidsgiveren/ledelsen som uærlig. Selv om Rania foretrekker å løse konflikter gjennom fagforeningen, har det ikke gitt henne en særlig god opplevelse av norsk arbeidsliv. Derimot gir hun uttrykk for at hun har følt seg krenket og mindreverdige, og at hun ikke får som fortjent fordi hun ikke har «skandinavisk utdanning». Om det virkelig er slik, er en annen sak. Hofstede (1993: 104) forklarer at barn i maskuline samfunn blir lært opp til å beundre de sterke i samfunnet. Derfor er det sannsynlig at de ønsker å bli beundret og anerkjent av samme grunn. Å mislykkes er en katastrofe og en straff for mange i maskuline kulturer (Hofstede 1993: 105). På grunn av at Rania gir uttrykk for sterke maskuline verdier, har dette mest sannsynlig hatt en negativ virkning på hennes opplevelse:

Lederen bør ikke la ansatte føle at lederen utnytter dem. For eksempel når ansatte får lønn skal ikke lederen minne ansatte om at de skylder dem ved å si jeg har gitt deg høy lønn, og du må være takknemlig. Det skjedde med meg. Jeg fikk mindre lønn enn house-keeping fordi jeg ikke hadde en skandinavisk utdanning. Min bedrift var ikke medlem i fagforeninger og selv om jeg betalte penger som medlem i fagforeninger, fikk jeg ikke noe hjelp. Jeg betalte for ingen ting. Ingen arbeidsgiver fortalte om fagforeninger. Jeg hørte fra andre folk om det og oppsøkte dem

Oppsummering

Mine funn viser at Braham som kommer fra et maskulint samfunn, reagerer i overensstemmelse med sin kulturelle bakgrunn. Dette fører til at hans positive opplevelse av jobben blir noe redusert. Jeg fant også noe som trekker i retning av tvetydighet. I all hovedsak foretrekker Braham en leder som opptrer i henhold til maskuline verdier. Samtidig ser det ut til at han til en viss grad er blitt sosialisert inn i den norske, mer feminine kulturen.

Olha, Adam, Tina, Katrine og Julie har alle sin opprinnelse i feminine kulturer, og reagerer i samsvar med hva man skulle forvente, gitt deres kulturelle bakgrunn. Når det gjelder opplevelsen av arbeidsplassen, er den likevel noe ulik. Mens Olha, Tina, Katrine og Julie mistrives på arbeidsplassen fordi de mener enten at lederen eller arbeidsplassen generelt mangler feminine kvaliteter, trives kroatiske Adam fordi hans forventninger er møtt.

Sist, men ikke minst er det Rania som kommer fra et land med uklare preferanser på denne dimensjonen. Likevel fremstår hun som en med maskuline verdier, og reagerer etter hva man kunne forvente, gitt hennes foretrukne kultur.

Gjennom denne dimensjonen ser vi at den enkelte informants mer eller mindre positive opplevelse er knyttet til ulike faktorer som i ulike grad har med deres kulturelle bakgrunn å gjøre. For det første handler det om fordeling av arbeidsoppgaver eller lederens forhold til det strukturelle (jf. Braham). Der arbeidsoppgavene er delegert på den måten som ikke tilfredsstiller den enkelte medarbeiderens krav, vises det tegn til misnøye. Dette synes å være mindre relatert til kultur, men mer til den individuelle egeninteressen en har for type arbeidsoppgaver. For det andre handler det om medarbeiderens oppfatninger om lederens innstilling til innvandrersatte (jf. Julie og Rania). Der ledelsen oppfattes som utnyttende, hemmes ansattes arbeidsmoral og positive holdning til arbeidsplassen, samt deres integreringsvilje.

For det tredje dreier det seg om lederens forhold til kommunikasjon og samarbeid, og ikke minst informasjon. Det oppleves som negativt hvis lederen oppfattes som inaktiv i kommunikasjon og teambygging (jf. Tina). Det samme gjelder der lederen oppfattes som uærlig og tilbakeholden med informasjon (jf. Katrine, Julie og Rania om fagforeninger og lønnsvilkår).

Sist, men ikke minst, er språk en betydningsfull faktor. Å kunne språket i den grad at det ikke er til hindring i kommunikasjon med ledere og kolleger, har betydning for innvandrermedarbeiderens følelse av integrering, mestring og utvikling på den norske arbeidsplassen (jf. Rania).

5.4 Usikkerhetsunnvikelse

Analysen av denne dimensjonen er basert på den generelle antagelsen om at personer som kommer fra kulturer preget av sterk usikkerhetsunnvikelse, foretrekker sterk trygghet på arbeidsplassen, og reagerer negativt på usikkerhet og endringer. I usikkerhetsunnvikende samfunn forventer de ansatte flere formelle lover og regler på arbeidsplassen. Det forventes høyt stressnivå og en subjektiv angstfølelse. At lederens og deres egen aggresjon og følelser uttrykkes. De ansatte forventes å foretrekke situasjoner og risikoer de er vant til, og frykte det motsatte, altså «alt som er annerledes, er farlig». Det er derfor vanlig at avvikende ideer og atferd blir undertrykt. De ansatte forventes å ha en oppfatning av at ledere er allvitende. De er også programmert til å like å arbeide hardt og ha et travelt liv (Hofstede 1993: 135). De er vant til å tenke i form av «tid er penger» og verdsetter presisjon og punktlighet. De ansatte motiveres av behov for sikkerhet og anseelse eller tilhørighet (Hofstede 1993: 139).

I kulturer preget av svak usikkerhetsunnvikelse forventer medarbeiderne derimot formelle lover og regler bare der det absolutt er nødvendig, og de roser seg av at mange problemer kan løses uten formelle regler (Hofstede 1993: 137). Det forventes også lavt stressnivå og en subjektiv følelse av trivsel blant de ansatte (Hofstede 1993: 139). De ansatte foretrekker at ledere holder aggresjon og følelser for seg selv. De tenker også i form av «alt som er annerledes, er interessant og spennende». Dermed har de et mer åpent sinn for avvikende ideer og atferd, samt innovative ledere. Og det er greit for ledere å si «jeg vet ikke» (Hofstede 1993: 139). De ansatte jobber hardt kun når det er behov for det. Presisjon og punktlighet må læres. De motiveres av behov for prestasjon og tilhørighet (Hofstede 1993: 139).

Sterk usikkerhetsunnvikelse

Både Adam og Tina fra Kroatia, Olha fra Russland, Katrine fra Litauen og Rania fra Syria, kommer fra land som er preget av sterk usikkerhetsunnvikelse.

Adam ser ut som han foretrekker og reagerer som forventet etter hans kulturelle bakgrunn. Han hevder blant annet at han jobber med et «høyere tempo» enn sine kollegaer. Dette kan skyldes at han rett og slett er en hardt arbeidende person, men det kan også henge sammen med Hofstedes forklaring om hvordan en subjektiv angstfølelse fører til forskjeller mellom samfunn. Det er typisk i sterkt usikkerhetsunnvikende kulturer at folk jobber hardt og har det travelt, fordi livet er oppkavet og tid er penger (Hofstede 1993: 136). Likevel gir Adam uttrykk for noe som kan tolkes som svakt utsikkerhetsunnvikende verdier i den forstand at han hevder at hans ideelle jobb er en med «minst stress som mulig». I praksis opptrer han imidlertid etter hva han er programmert til å gjøre.

Det viktigste i en ideell jobb for meg er at [...] jobben har minst stress som mulig, at jeg jobber med bra folk... [...] jeg jobber med høyere tempo enn norske kollega.

Adam forteller videre at han har det bedre i Norge enn i Kroatia, og sjeldent føler irritasjon eller frustrasjon i forhold til sin leder og arbeidsplass. Han opplever for eksempel at norsk kollektivtransport fungerer som den skal, noe som gir han forutsigbarhet og funksjonalitet i hverdagen. Etter hans oppfatning er kroaterne upresise og holder ikke avtale. At han oppfatter det slik, kan bety to ting. For det første fremstår det som å avvike med Hofstedes resonnement om at presisjon og punktlighet faller naturlig for mennesker i sterk usikkerhetsunnvikende kulturer (Hofstede 1993: 136, 139). Samtidig kan lover og regler i slike samfunn være ment som symboler eller ‘window dressing’, og at folk derfor ikke tar dem på alvor. For det andre kan det bety at Adam er en person som har behov for trygghet, uavhengig av hva som preger kulturen han kommer fra:

Nei, nei, jeg føler meg mindre irritert her. Veldig sjelden kjenner jeg irritasjon, nesten ingen irritasjon. Jeg liker det, men alle samfunn har minuser og plusser. For eksempel hvis du venter på en buss, det står på tavla at bussen kommer om 3 minutter. I Kroatia betyr at bussen kan komme om 10 minutter eller om 1 minutt. Her enten kommer bussen om 3 minutter eller 1 minutt, men ikke 10 minutter. Vanligvis kommer det om 3 4 eller 5 minutter. Hvis en kommer tidligere så blir man overrasket, på en bra måte. Og det er bra! Når det er sånn så skjer ting som man forventer, og hvis det er en overraskelse så er det en god overraskelse. Hvis du møter en venn i min by hvor jeg kommer fra, vi sier for eksempel vi skal møte klokka 2 og det betyr fra 2 til 3. Så når det er klokka 2, er jeg

fortsatt hjemme og har ikke begynt å gjøre meg klar. Det er bedre her synes jeg. Man holder på tida.

I motsetning til Adam, gir Tina fra samme land uttrykk for å ha et stressende arbeid. Samtidig sier hun at dette er noe hun er «vant» til, i den grad at hun ikke lenger «bryr» seg. Uttalelsen hennes kan tolkes slik at hun er komfortabel med situasjoner hun kjenner til, selv om det er stressende og uønskelig. Hofstede (1993: 131) sier at i sterkt usikkerhetsunnavikende kulturer er det mindre sannsynlig at folk liker ukjente risikoer eller tvetydige situasjoner, altså fordi «alt som er annerledes, er farlig».

Arbeidet er stressende, men jeg er så vant til det at jeg ikke lenger bryr meg eller ser en forskjell. Men i privat liv ja. Det er kanskje at jeg går hjem og tenker fremdeles på jobben om jeg har gjort alt som vi trengte å gjøre den dagen.

Tina mener som vi ser, at jobben påvirker hennes privatliv, i den forstand at hun tar den med seg hjem. Hun klarer ikke å skille mellom jobb og privatliv. Dette kan være et tegn på redsel for uforutsigbarhet, og behov for kontroll angående eventuelle tvetydigheter. Likevel skal det mye til for at Tina skal gjøre endringer, som f.eks. å bytte arbeidsgiver. Det innebærer å kaste seg ut i det ukjente og farlige (Hofstede 1993: 127). Denne atferden kan tolkes som usikkerhetsunnavikende. Selv om Tina aksepterer den stressende arbeidssituasjonen, er det ikke en situasjon hun foretrekker. Dette kan bety at hun kanskje har blitt sosialisert inn i en svakere usikkerhetsunnavikende kultur.

I likhet med Adam oppfatter Olha seg selv som en lovlydig person som er motsatt av det hun hevder: «Typisk russisk er å ikke følge regler». Olha sier også at hun blir «sur» hvis folk bryter reglene. Etter hennes mening er Norge det motsatte av Russland, hvor folk tar lover og regler på alvor, og faktisk etterlever dem. Dette har en stor betydning for henne. Derfor er Norge det ideelle landet for henne å bo og leve i. Dette kan tolkes dithen at hun opptrer usikkerhetsunnavikende, og som forventet av den kulturen hun kommer fra. Fra Hofstedes (1993) perspektiv er folks behov for formelle lover og regler emosjonelt betinget i usikkerhetsunnavikende samfunn. At de lages for å tilfredsstille et følelsesmessig behov. Dette ser ut som å stemme med Olhas beskrivelse av «typisk russisk». Illustrert med hennes sitat:

Fordi jeg som person liker å følge regler. Jeg blir sur hvis jeg vet noen ikke følger lover og regler. Typisk russisk er å ikke følge regler. Derfor elsker jeg Norge og flyttet hit.

I det neste sitatet forteller hun at hun ikke lenger føler nervøsitet på jobb, men at hun var «redd» i begynnelsen. Dette er forståelig siden «alt som er annerledes, er farlig». Nye omstendigheter kan være skremmende for folk som trives best i stabilitet og trygghet. Når et menneske er redd og føler seg usikker, er det naturlig å 'overtenke'. Olhas redsel handler om å kommunisere med folk, å gjøre feil, og få spørsmål hun ikke forstår. Igjen kan dette forstås med bakgrunn i den subjektive angstfølelse som Hofstede snakker om.

Jeg føler ikke at jeg er nervøs på jobb, ikke nå lenger. Men da jeg startet var jeg redd. Redd for å snakke med folk, at jeg skulle gjøre noe feil, at jeg får spørsmål som jeg ikke forstår. Jeg er en person som er redd for å gjøre feil, derfor sjekker jeg alltid ting mange ganger. Jeg vil at ting skal være feilfri.

I kontrast til Olha som er opptatt av regelmessig orden, er usikkerhetsunnvikelse knyttet de menneskelige relasjonene for litauiske Katrine. Det å ha gode relasjoner til sine medarbeidere synes å ha større betydning for henne enn fast jobb. For henne gir fast jobb «litt trygghet», mens det sosiale på jobben gjør henne «veldig trist». Hun har også forventninger når det kommer til god sosialisering på arbeidsplassen. Det er ikke tilstrekkelig med fredagsspill og lunsjprat. Slik det fremstår oppfattes disse aktivitetene som overfladiske. Istedet foretrekker Katrine «dype samtaler» som går i retning av «hva som skjer med deg og livet ditt». Dette kan tolkes slik at informanten søker etter en struktur som gjør det lettere for henne å tolke og forutsi begivenheter i sin organisasjon og sosiale relasjoner (Hofstede 1993: 131).

Det føles dårlig. Jeg kommer fra land hvor forholdene er mye mer inkluderende. Vi hadde noen ganger fredagsspill (på jobb). Men det er ikke sånn at folk bryr seg om hverandre... Vi har tre sjefer på kontoret som er norske. Resten er fra utlandet. Men vi har ikke så godt forhold. Folk kommer på jobb og snakker litt i lunsjtiden. Folk er ikke så opptatt av hverandre. Folk bryr seg ikke om hva som skjer med deg og livet ditt. Når vi har lunsjpause, snakker vi om været og kanskje nyhetene og ingen dype samtaler... Jeg har fastjobb og det gir meg litt trygghet, men det sosiale på jobben gjør meg veldig trist.

I likhet med de andre informantene foretrekker polske Julie forutsigbarhet og klarhet i omgivelsene, noe som ikke alltid er til hennes fordel og som forsterker hennes negative erfaring med arbeidsplassen. For Julie er klare oppgaver på jobben viktig, og hun setter pris på at lederen har gitt henne dette. Men det å ikke vite hva som skal skje med hennes utvikling på arbeidsplassen gjør Julie usikker. I tillegg er hun opptatt av å få tilbakemelding på sitt arbeid, noe hun ikke får. Og det skaper utrygghet. I enkelte kulturer ville man ønsket det motsatte, fordi tilbakemeldinger kan oppleves som en fornærmelse og «tap av ansikt» (Hofstede 1993:79). Dette gjelder særlig i kollektivistiske samfunn, noe Polen, der Julie kommer fra, ikke er. Hofstede fant at i disse kulturer ville det å drøfte åpent hvordan den ansatte gjør jobben sin, høyst sannsynlig stå i direkte konflikt med samfunnets harmoninorm, og den ansatte vil trolig føle seg skamfull.

I Norge er det mer vanlig å bruke individuelle medarbeidersamtaler. Det er en strukturert samtale mellom leder og ansatt som skal legge til rette for medarbeiders karriere- og kompetanseutvikling, faglige prestasjoner og et godt arbeidsmiljø. Lederens kunnskap og forståelse av kultur kan være essensielt i slike samtaler. Det er lederens oppgave å kalle inn til samtalen, og medarbeider er pliktig til å delta. Likevel varierer denne praksisen fra arbeidsgiver til arbeidsgiver, da dette ikke er lovpålagt. Med tanke på at Julie har jobbet på den nåværende arbeidsplassen i ett år og ikke har nevnt denne ordningen, er det usikkert om den praktiseres der. Julie sa:

Jeg liker veldig godt at jeg får klare oppgaver fra min sjef. Det er en viktig ting som ikke alle sjefer klarer å få til. Det er viktig også at jeg får tilbakemeldinger om hvordan jeg gjør ting. Men vi får ikke tilbakemeldinger. Det er veldig fint å få tilbakemelding hvis en har gjort en veldig god jobb... Det kan være så mye bedre hos min arbeidsplass. Jeg er ikke helt integrert, har ingen innsikt i min utvikling. Så jeg vet ikke.

Til sist har vi syriske Rania, som også kommer fra en kultur preget av usikkerhetsunnvikelse. For henne er det språklige sentralt. Det handler om å kunne bruke språket for å kommunisere usikkerheter på jobben. Dette gir henne mestringsfølelse og styrke, men også nederlag. Ifølge Rania torde hun ikke å ytre sine meninger til arbeidsgivere fordi hun var redd og usikker på regler og systemet. Hun opplevde at lederen brukte hennes begrensede språklige ferdigheter for

å undertrykke henne, og for å ikke gi henne mulighet til forfremmelse. Andre av mine informanter har også uttalt noe lignende når det gjelder manglende språklige ferdigheter, for eksempel sa Katrine: «jeg må lære språket for å forsvare meg selv», og polske Julie: «jeg ønsker å bli bedre i norsk for å få flere muligheter». Rania, på sin side sa:

I begynnelsen torde jeg ikke å si noe fordi vi hadde et annet system i Syria. Hvis noen sier noe, kan de bli sparket. Jeg var også ny og visste ikke så mye om nye regler og sånn. Jeg så mye feil, men kritiserte ikke det. Men nå kan jeg si ifra, er ikke lenger redd. Og så med tanke på språket. Jeg blir faktisk en annerledes person når jeg kan forklare meg selv. Språket er svært viktig. Jeg følte svak hele tiden. Tidligere sjefen min brukte alltid språk for å få meg til å føle at jeg ikke er bra nok, selv om hun vet at jeg er god i jobben. Hvis jeg spurte om høyere lønn, sa hun at, men jeg snakket ikke så bra norsk. At folk kan misforstå jeg på telefonen. Så sa jeg, men da kan du gi meg annen oppgave som jeg er flinkere i, kanskje ansikt til ansikt kommunikasjon i stedet. Men hun presset meg hele tiden i situasjoner jeg følte meg ukomfortabel med, også skylder hun på at det var misforståelse og fordi jeg ikke er bra nok med språket. Så det var en motivasjon for meg å lære meg språket fortere. Jeg prøvde også å snakke bare norsk.

Sett fra Hofstedes perspektiv har Rania opplevd et kultursjokk. Dette opplever alle informantene i denne undersøkelsen, men det varierer en del fra individ til individ hvor sterkt dette har vært. Hofstede (1993: 229) forklarer at innvandrere som kommer til et nytt land og møter et nytt kulturmiljø kan gjøre et forsøk på å lære noe av det nye miljøets symboler og ritualer, som for eksempel vanlige ord og uttrykk, eller hvordan man hilser på hverandre og gir hverandre gaver o.l., men det er usannsynlig at en klarer å kjenne igjen og føle de underliggende grunnleggende verdier i det nye kulturmiljøet. Basert på de fleste av mine informanter som har opplevd frustrasjon og stress på arbeidsplassen, er min antagelse at denne effekten forsterkes hvis personen i utgangspunktet kommer fra en usikkerhetsunnvikende kultur. Sannsynligheten for at personen klarer å håndtere kulturkollisjonen på en måte som ikke påvirker deres opplevelse av norsk arbeidsliv negativt, er lav.

Hofstede (1993: 127) hevder i tillegg at kulturen i et land ikke er en kombinasjon av gjennomsnittsinnsbyggerens eller den representative typiske borgerens karakteregenskaper, men et sett med sannsynlige reaksjoner fra innbyggere med en felles mental programmering.

Hofstede sier videre at det å forveksle individnivå med samfunnsnivå kalles for økologisk feilslutning, som i sosiologien betyr man blander sammen personlighet og kultur. Disse reaksjonene er derfor individuelle, og man behøver ikke å finne den samme atferden hos de samme personene. Dvs. en person kan reagere på en måte, mens en annen person på en annen måte. For eksempel, mens Adam og Olha forventer at reglene skal overholdes av alle, ønsker Rania helst å snakke perfekt norsk for å føle seg sikker og tilfreds.

Når det gjelder framtidige planer med arbeidsplassen, viser det at de fleste informantene ønsker å bytte jobb og dette har mer eller mindre å gjøre med deres usikkerhetsopplevelse i forbindelse med deres ledere. For eksempel sier Tina at selv om hun «delvis» er fornøyd med jobben, kan hun ikke se for seg en framtid der fordi det ikke er noe mer på arbeidsplassen å oppnå. Min tolkning av hennes sitat nedenfor er at Tinas lojalitet mot sin leder er begrenset til hva hun kunne oppnå på arbeidsplassen. Sett i lys av hennes kommentarer i tidligere sitater om at sjefen ikke er tilstrekkelig tilgjengelig for å hjelpe til, som fører til at hun føler seg stresset og belastet, kan man trekke en sammenheng mellom hennes beslutning og opplevelse av sjefen. Dvs. selv om sjefen ikke er helt og fullstendig årsaken til at hun vil bytte jobb, fremstår han som en viktig årsak. Tina sa:

Over alt er jeg delvis fornøyd med jobben, men kan ikke se en framtid der. Jeg kan ikke se noe mer å oppnå der. Jeg har oppnådd alt som kan oppnås der.

Det samme gjelder også Olha:

Jeg vil slutte, men jeg vil finne ny jobb før jeg avslutter der. Jeg vil slutte fordi det ikke matcher meg profesjonelt, med min utdanning og kompetanse. Restauranten vil heller ikke gi meg lederstilling. Det er mange andre som jobber heltid, så kanskje de ville bli valgt for meg.

Og Katrine:

Jeg vet ikke hvordan framtiden min (hos arbeidsgiveren) ser ut om 5 år...

Julie ga uttrykk for det samme:

Fremtiden hos denne bedriften er uklar. Og jeg har ikke så mye glede på jobb... Jeg skulle ønske at sjefen gir tydelig tegn på at jeg er en del av gruppen. Men det har jeg ikke sett, og jeg venter fortsatt på det. Det er frustrerende å vente så lenge.

Julies usikkerhet og frustrasjon kan også høres i Rantias utsagn. I tillegg virker Rania svært misfornøyd med de nåværende lederne. Hun opplever dem som utnyttende og undertrykkende. Dette svekker hennes lojalitet til arbeidsplassen. Hun sa følgende:

For meg, om jeg ikke bytte jobben, blir jeg det samme på den nåværende jobben, for jeg har jobbet der så lenge uten at noe forandrer seg. De vet at det ikke er bra, men de vil ikke gi meg noe mer. De prøver og lover, men det skjer aldri noen endringer. De ser ikke mennesker, de ser bare arbeidere... Den nåværende (daglig leder) vil bare spare penger, og bruker så mange innvandrere som mulig. Når folk klager, blir de ignorert.

Felles for Rania, Tina, Julie og Katrine er deres påstand om at norsk arbeidsgiver foretrekker innvandrermedarbeidere fordi de jobber hardt og får mindre betalt, i tillegg til at deres stemme ikke blir tatt på alvor. En rapport fra SSB (Barstad & Molstad 2020) viser at forskjellsbehandling eller diskriminering på grunn av ens innvandrerbakgrunn er svært utbredt, og dette har en positiv sammenheng med ens norskferdigheter og utdanningsnivå- noe alle informantene er opptatt av. Overraskende nok er det en tendens til at innvandrere med dårligst norskferdigheter i minst grad opplever diskriminering (Barstad & Molstad 2020: 48). Og mest overraskende er det kanskje at innvandrere med utdanning på universitets- eller høyskolenivå rapporterer om vel så mye diskriminering som andre utdanningsgrupper, og klart mer enn innvandrere uten noen fullført utdanning (Barstad & Molstad 2020: 50). I tillegg gir innvandrere med høyere utdanning oftest uttrykk for at de har blitt forskjellsbehandlet ved søking etter arbeid. I forbindelse med at alle informantene i denne undersøkelsen har høyere utdanning og fungerende norskferdigheter, ser det ut til at deres påstand ikke er en tilfeldighet.

Svak usikkerhetsunnvikelse

Indiske Braham står litt ensom igjen når det gjelder bakgrunn fra en kultur preget av svak usikkerhetsunnvikelse. Braham reagerer imidlertid ikke i overensstemmelse med denne kulturen, som vises i hans sitat nedenfor. Det tyder på at informanten foretrekker verdier og

holdninger som lettere lar seg identifisere med sterk usikkerhetsunnvikelse. Han gir uttrykk for at orden og forutsigbarhet, presisjon og punktlighet er hans viktigste verdier. Han hevder at han er god i planlegging og organisering. For eksempel forteller han at han har omorganisert hele laboratoriet og at han ble nominert som en god medarbeider for dette. Sett i sammenheng med jobben som forsker, i tillegg til at han arbeider i et restriktivt arbeidsmiljø, er Braham vant til usikkerhetsunnvikelse. Han mener i tillegg at det er en stor kontrast mellom hans norske og asiatiske kolleger. Mens norske medarbeidere er oppmerksomme på informasjon og følger instruksjoner, er asiatiske medarbeidere ikke like flinke til å holde orden og følge instruksene. Fra måten jeg ser det, avviser Braham den sist nevnte atferden og foretrekker den førstnevnte.

Jeg er god til å planlegge ting, og det hjelper.... Jeg er veldig organisert. Jeg har reorganisert hele labben. Jeg ble også nominert som god medarbeider på en konferanse, jeg fikk ikke prisen da... En annen ting er for eksempel når det gjelder organisering av labben. Man kan se med engang hvem sin stasjon den er av måten den blir organisert på. De (norske) organiserer det på samme måten de får instruks på, også fordi de retter oppmerksomhet på hva som ble sagt under møter. Men det gjør ikke de som kommer fra asiatiske land har litt "annerledes" måte å rengjøre og ta vare på ting. Jeg vet ikke hvordan de gjorde ting i hjemlandet. Kanskje de leide folk inn for å vaske for dem, og de er vant til den måten å gjøre ting på. Den måten å tenke på at det er andres jobb og ikke min jobb. Hvis man har en fin miksbalanse, får man lære små ting om kultur.

Oppsummering

Hovedfunnene for denne dimensjonen, som ikke er overraskende, er at alle informantene gir et felles uttrykk for at de foretrekker arbeidsplasser som er preget av sterk forutsigbarhet, uavhengig av hvilken kultur de kommer fra.

Adam og Olha trives i forutsigbare omgivelser og er negativ til at folk bryter regler. Forskjellen er at Olha har vanskeligheter med å akseptere feil og avvik, mens Adam har større toleranse for det. Tina som kommer fra en sterk usikkerhetsunnvikende kultur, aksepterer at jobben gir lite forutsigbarhet, men trives dårlig med det.

Katrine, Julie og Rania nasjonale kultur gjenspeiles også godt i deres foretrukne verdier. Alle sliter med forskjellige aspekter ved jobben, men deler den språklige utfordringen. Verken

Katrine, Julie eller Rania opplever trivsel på egen arbeidsplass. Hovedforklaringen på dette kan spores tilbake til deres hjemlands kulturer, altså sterk usikkerhetsunnvikelse. Dette henger sammen med at de fleste informantene, bortsett fra Adam og Braham, viser svakere lojalitet til arbeidsgiveren eller har lyst til å bytte jobb. Det skyldes forholdet til lederne som oppleves som krevende, enten fordi de føler seg utnyttet av sine ledere, på grunn av sin kultur/innvandrerbakgrunn eller fordi de ønsker seg en annen type leder som verdsetter deres potensial. Uansett hva det skyldes, er det en ting som er klart: informantenes opplevelse av usikkerheter har å gjøre med deres oppfatning av sine ledere.

5.5 Individuelle preferanser kontra nasjonale score

For å gi leseren et oversiktlig bilde av hvordan den enkelte informanten kan plasseres i forhold til Hofstedes beskrivelse av «deres» oppvekstkultur og av norsk kultur, skal jeg her gi en sammenstilling av dette og en kortfattet beskrivelse av den enkelte informanten. Dette vises i tabeller og illustreres med farger. Denne delen utgjør siste del av analysen. Etter det skal jeg diskutere funn og forsøke å trekke noen konklusjoner i avslutningskapittelet.

I tabellen er det brukt tre farger. Grønt står for plasseringen av informantenes nasjonale oppvekstkultur (etter Hofstede). Blått er Norges plassering i Hofstede-kartet. Rødt viser informantenes vurderinger, som avvik i forhold til hjemlandets plassering (etter Hofstede).

Tabell 2 Informant Adam

Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (individ.)	Lav (kollekt.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
Kroatia skåre								
Norge skåre							Ingen preferanser	
Adam (min vurdering)								

Analysen viser at Adams generelle opplevelse av den norske arbeidsplassen er positiv. Tabellen viser et stort avvik mellom hans foretrukne verdier og kulturelle bakgrunn. Dette tyder på at hans verdier er mer i overensstemmelse med norske arbeidsplassverdier enn verdiene i den kulturen han opprinnelig kommer fra. Siden han har bodd såpass kort tid i Norge, kan botid

ikke forklare hans foretrukne verdier. Det betyr at han ennå er veldig ny i Norge og derfor trolig ikke sterkt sosialisert inn i den norske kulturen. Dette kan være en god grunn til å være varsom med å trekke konklusjoner om sammenhengen mellom hans botid og foretrukne verdier. Det kan imidlertid tyde på at ledestil og en god relasjon til kolleger kan være en avgjørende for å forstå Adams trivsel på sin arbeidsplass. Samtidig var målet hans å utforske nye land og nye mennesker med et positivt sinn, som igjen kan ha en stor betydning for hans positive syn på Norge generelt og norsk arbeidsliv spesielt. Det har med andre ord ikke noe med overensstemmelse mellom verdier å gjøre eller sosialisering og integrering, men om åpenhet og nysgjerrighet for andre og nye kulturer.

Tabell 3 Informant Tina

Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (individ.)	Lav (kollekt.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
Kroatia Skåre	Grønn			Grønn		Grønn	Grønn	
Norge skåre		Blå	Blå			Blå	Ingen preferanser	
Tina (min vurdering)	Grønn			Grønn		Grønn	Grønn	Rød

Tina opplever arbeidsplassen som delvis- eller mindre positiv. I tabellen ser vi at det er lite eller nesten ingen avvik mellom Tinas verdier og hennes nasjonale opprinnelseskultur. Den viser derimot et stort avvik mellom hennes og norske verdier. Dette kan være forklaringen på hvorfor hun opplever arbeidsplassen som hun gjør. Samtidig dreier det seg kanskje mest om Tinas negative opplevelse av topplereren på hennes arbeidsplass.

På den andre siden kan tabellen tyde på at hun er på vei å bli sosialisert inn i den norske kulturen. Dette kan være en ytterlig begrunnelse for hennes delvis positive opplevelse. Altså at hun i noe utstrekning ser ut til å lære og adoptere noen aspekter ved den norske kulturen. Hennes 4,5 års botid i Norge kan ha med dette å gjøre. Det er m.a.o. god grunn til å tro at det er en sammenheng mellom botid og kultureffekt. Det vil si at jo lengre en bor i Norge, jo mindre effekt har den opprinnelige kulturen man tar med seg, og motsatt.

Tabell 4 Informant Braham

Informant	Dimensjoner
-----------	-------------

	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (individ.)	Lav (kollekt.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
India skåre			Ingen preferanser					
Norge skåre							Ingen preferanser	
Braham (min vurdering)								

Braham synes stort sett å ha en positiv opplevelse med norsk arbeidsliv. Tabellen viser en stor likhet eller positivt samsvar mellom Brahams verdier og norske verdier. Den viser også større avvik mellom hans egne og hjemlandets verdier. Det kan se ut til at han til en større grad er blitt sosialisert inn i den norske kulturen. Dette kan først og fremst skyldes at Braham har vært lenge i Skandinavia, hele 21 år, og av disse 6 år i Norge. Hans høye utdanning og jobb som forsker kan muligens også ha en innflytelse på hans sosialisering og integrering på arbeidsplassen. Det vil si for eksempel at som forsker har han trolig stor grad av frihet og autonomi i arbeidet, noe som antagelig påvirker hans indre motivasjon og opplevelse av ledelsen og arbeidsplassen. Når det kommer til hans positive opplevelse av arbeidsplassen, regnes hans relasjon til lederen, kolleger og arbeidsoppgaver som de kritiske faktorene. I den forbindelse spiller lederen kanskje den viktigste rollen.

Tabell 5 Informant Julie

Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (individ.)	Lav (kollekt.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
Polen skåre								
Norge skåre							Ingen preferanser	
Julie (min vurdering)								

I dette tilfellet viser funnene at Julie stort sett har en negativ opplevelse av sin norske arbeidsplass. Tabellen viser et sterkere samsvar mellom Julies foretrukne verdier og hjemlandets verdier. Dette kan ha en sammenheng med den intense motstanden mot ledelsen som kom tydeligst til uttrykk i analysen. Den avgjørende faktoren er Julies opplevde utrygghet,

knyttet til lederens lederstil og håndtering av hennes midlertidige ansettelse. Tabellen kan i tillegg gi uttrykk for en pågående integrering eller sosialisering i den norske kulturen. Dette kan også ha noe å gjøre med hennes botid i Norge. Med tanke på at hun kun har bodd her i 3 år, er det rimelig å tro at effekten av hjemlandets kultur ennå er sterk.

Tabell 6 Informant Katrine

Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (individ.)	Lav (kollekt.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
Litauen skåre								
Norge skråe							Ingen preferanser	
Katrine (min vurdering)								

Analysen tyder på at Katrine opplever sin norske arbeidsplass som delvis positiv. Tabellen viser en sterk likhet mellom Litauen og Norge. Det er bemerkelsesverdig at Katrines foretrukne verdier er helt og fullstendig i samsvar med hennes oppvekstkultur. Det eneste avviket her gjelder dimensjonen usikkerhetsunnvikelse. Mens Norge kan være både sterk og svak usikkerhetsunnvikende, scorer Litauen klart høyt på dette. I dette tilfellet gir det derfor ingen mening å si at Katrines negative reaksjon har å gjøre med kulturulikheten. Det gir kanskje mer mening å si at selv om det ser ut til at Norge og Litauen plasseres nokså likt, scorer de fortsatt forskjellig på dimensjonene. Selv om en person kommer fra en kultur som ligner mye på den norske, finnes det mange barrierer som hemmer ens forståelse av den norske arbeidsplassen. Den største barrieren er muligens språk. For det andre kan det skyldes individuelle karaktertrekk og personlige preferanser. Som jeg kommenterte tidligere, trenger opplevelsen hennes ikke nødvendigvis å være knyttet til kulturkollisjon, men til kjønn og ledelse. Altså at kvinner i større grad enn menn rapporterer stress og bekymring på arbeidsplassen.

Tabell 7 Informant Olha

Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (ind.)	Lav (koll.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav

Russland skåre								
Norge skåre							Ingen preferanser	
Olha (min vurdering)								

Funnene viser at Olha har en delvis positiv opplevelse med den norske arbeidsplassen, men tabellen sier lite om hvorfor hun opplever det slik. Tabellen kan derimot tolkes slik at Olha er godt sosialisert inn i det norske verdisystemet. Man kan derfor ha en forventning om at hun opplever den norske arbeidsplassen som positiv. Men som funnene viser, selv om verdiene hennes er i samsvar med norske verdier, betyr det ikke at hun har det bra på arbeidsplassen. Analysen tyder på at hun oppfatter sin nærmeste leder negativt. Hennes karrieremål for framtiden er å jobbe med det hun er utdannet til, noe hun mener at den nåværende jobben ikke kan tilby henne. Dette betyr også at Olhas oppfatning av ledelsen kan forklares med både ledelse generelt – den mellommenneskelige relasjonen og jobben i seg selv, og ikke med kultur. Når det kommer til sammenheng mellom verdimelessig sosialisering, kan det skyldes at Olha har tilbrakt mye tid i Norge, samt tar høy utdanning på norsk.

Tabell 8 Informant Rania

En Informant	Dimensjoner							
	Maktdistanse		Individualisme		Maskulinitet		Usikkerhetsunnvikelse	
	Høy	Lav	Høy (ind.)	Lav (koll.)	Høy (mask.)	Lav (fem.)	Høy	Lav
Syria skåre					Ingen preferanser			
Norge skåre							Ingen preferanser	
Rania (min vurdering)								

Rania har en negativ opplevelse av sin arbeidsplass. Det synes å skyldes hennes opplevde kulturkollisjon. Tabellen ovenfor kan tyde på at det er lite avvik mellom Rantias foretrukne verdier og hennes kulturelle bakgrunn. Dermed er det også et sterkt avvik mellom hennes verdier og norske verdier. Denne kulturkollisjonen kan ha å gjøre med at Rania ikke er særlig sosialisert i norsk kultur enda, til tross for lang botid i Norge. Hvorfor, har jeg ikke materiale til å si noe om. Den opplevde kulturkollisjonen dreier seg imidlertid om den behandlingen hun får fra norske ledere og norske medarbeidere. Hun oppfatter denne som urettferdig og diskriminerende. Samtidig har hun høyere karrieremål, som hun opplever blir hemmet av

hennes ledere. Hun gir uttrykk for at ledelsen undertrykker henne og ikke gir henne muligheter til forfremmelser.

6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg vært opptatt av hvordan innvandrere opplever møtet med norske ledere og arbeidsliv, og i hvilken grad deres reaksjoner kan forstås med bakgrunn i den kulturen de kommer fra. Min studie viser at deres reaksjoner dels er i overensstemmelse med deres kulturelle bakgrunn. Jeg mener derfor at man ikke uten forbehold kan si at Hostedes kulturelle dimensjoner er egnet for å få innsikt i kulturmøter på arbeidsplassen. I det følgende oppsummerer jeg funnene, og drøfter noen mulige forklaringer på avvik mellom kulturell bakgrunn og forventede reaksjoner. Jeg avslutter oppgaven med noen konklusjoner om lederes betydning og noen anbefalinger rettet mot norske ledere og innvandrermedarbeidere, i tillegg til noen forskningsspørsmål som har utviklet seg under arbeidet med min masteroppgave.

6.1 Funn

Min studie viser at kulturdimensjonene til Hofstede kan være mer inspirerende ved utforming av intervjuguiden og anvendelig som referanse ved tolkning av svarene enn for å kunne forutsi mine informanternes reaksjoner på sine norske ledere. Da kan jeg m.a.o. heller si at Hofstedes dimensjoner er *nyttige* for å tolke og forklare sammenhenger mellom informantenes reaksjoner og opplevelser av norske arbeidsplasser/ledere. I min undersøkelse kan jeg neppe svare på om Hofstedes teori er *sann* eller ikke i en norsk kontekst. I utgangspunktet har jeg heller ikke vært opptatt av å bekrefte eller avkrefte om innvandreransatte foretrekker en bestemt leder, men å forstå variasjoner i informantenes individuelle svar. Jeg mener likevel at informantenes foretrukne verdier og deres opplevelse av sine norske ledere og norsk arbeidsliv henger tett sammen. Det er her ikke slik at reaksjonene til en person er konsistente på alle dimensjonene, sett i forhold til kjennetegn ved den kulturen vedkommende kommer fra; m.a.o. reagerer ingen av informantene i denne undersøkelsen «hele veien» i tråd med hva man måtte kunne vente ut fra deres kulturelle opprinnelse.

Funnene mine viser for eksempel at innvandrere som kommer fra land med høy maktavstand (ifølge Hofstede), kan foretrekke demokratiske foran autoritære ledere, og motsatt. Halvparten av de som kommer fra land preget av stor maktavstand reagerer negativt på norske

demokratiske ledere, mens de øvrige reagerer positivt. Det er heller ingen selvfølge at de som er preget av en individualistisk kultur vil reagere negativt på kollektivismen. Det ser derimot ut til at de som har bakgrunn i kollektivismen, foretrekker kollektivismen og reagerer sterkt på individualistiske verdier og atferd. De som foretrekker individualismen kan reagere både negativt og positivt på kollektivistiske holdninger. Også på maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse dimensjonene viser mine funn at det er noe variasjon, spesielt på den sistnevnte. Selv om mine informanter kommer fra ulike kulturer som scorer forskjellig på usikkerhetsunnvikelse, har informantene en ting til felles: alle gir uttrykk for sterk usikkerhetsunnvikelse, men altså da på individnivå. Jeg mener at dette kan ha å gjøre med deres livssituasjon som innvandrere i Norge. Dette er et omfattende og komplisert tema som kan involvere informantens helhetlige livssituasjon der bredere faktorer og variabler som f.eks. familie og økonomi/finansiering tas inn i analysen, noe denne oppgaven ikke går nærmere inn på. Videre skal jeg forsøke å gi noen forklaringer på funnene som er gjort, særlig på det at den enkelte innvandrers medarbeideren ikke reagerer konsistent i forhold til alle kulturdimensjoner.

6.2 Avviksforklaring

Den første og viktigste forklaringen for avvik mellom forventede svar (ut fra kulturell bakgrunn og Hofstedes kategorisering av den) og faktiske svar, henger nok sammen med nivåproblematikken, det at Hofstedes kategoriseringer ligger på nasjonalt kulturnivå, mens intervjuvarene ligger på individnivå- individene kan rent teoretisk være typiske representanter for kulturen «sin», men trenger slett ikke være det. De har tross alt valgt å forlate hjemlandet og dermed kulturen. Hofstedes variabler er ment å kjennetegne den nasjonale kulturen, altså kollektiv programmering av atferd, og ikke den faktiske individuelle atferden og/eller reaksjonen. Og kanskje har den en viss nytteverdi for utenlandske bedrifter som ønsker å gå inn i en ny kultur og ønsker å forstå vertslandets kultur for å tilpasse seg, men mer som nyttige antagelser enn som fasitsvar.

Hofstede (1993: 127) sier selv at kulturen i et land er et sett med sannsynlige reaksjoner fra innbyggere med en felles mental programmering. Det er ikke en kombinasjon av de typiske egenskaper som man skal bruke for å beskrive det enkelte individet. En antatt typisk reaksjon kan kanskje observeres hos den ene personen, men ikke hos den andre, og heller ikke samme atferd hos de samme personene. Avvik er mer normalt enn konformitet. At en og samme person reagerer konsistent i forhold til alle kulturdimensjoner hadde nærmest vært en overraskelse. Jeg

fant videre at de som er typiske for de nasjonale skårene ofte ikke opplever norske arbeidsplasser som bra. Hvorvidt en person er typisk i forhold til hjemlandets kultur, har altså mye å si for hvorvidt man opplever en norsk arbeidsplass som positiv eller negativ. Forklaringen på dette kan være at forskjeller mellom to kulturer sannsynliggjør en kulturkollisjon og dermed at medarbeideren opplever arbeidsplassen som mindre bra.

For det andre har jeg observert noen individuelle faktorer som kan ha (minst like stor) betydning for medarbeidernes integrasjonsevne og vilje, uavhengig av samsvar med oppvekstkultur. Først handler det om oppholdstid i Norge. Kortere botid i Norge ser ut til å spille en rolle - medarbeideren er ennå ny i Norge og utforsker arbeidslivet så å si. Den positive opplevelsen forsterkes hvis medarbeideren har ledere og kolleger han trives godt med, samt jobber med det han er utdannet til og brenner for (jf. Adam). Dette gjelder også lengre botid som har sterkere betydning for integrering og sosialisering av medarbeideren i det norske samfunnet. Funnene tyder på at jo lengre opphold medarbeideren har i Norge, jo mer sannsynlig blir medarbeideren sosialisert inn i den norske kulturen- ergo desto mindre kulturinnflytelse har hjemlandet. Eller kortere sagt, jo mer en er sosialisert inn i norsk kultur, jo bedre sjanse er det for at en har en positiv opplevelse med norsk arbeidsplass.

En tredje faktor som jeg mener å ha betydning for avviket, er utdanning og type jobb. Når det gjelder utdanning ser det ut til at høy utdanning også påvirker arbeidskarakter og sosialisering inn i arbeidsplasskulturen. Mer konkret virker det som at den innvandrersatte har det lettere for å sette seg inn i kulturen ved at han eller hun har stor grad av autonomi i arbeidet, f.eks. forskningsarbeid (jf. Adam & Braham). Dette leder oss videre til type jobb. Mine informanter har forskjellige yrkesbakgrunn. Det vil si at de eksponeres for forskjellige organisasjonskulturer. Her understreker Hofstede at man ikke skal forveksle organisasjonskultur med nasjonal kultur, da disse er to distinktive fenomen (Hofstede 1993: 198). Det viser seg at nasjonale kulturer og kulturdimensjonene bare delvis kan brukes til å forstå organisasjonskulturer (Hofstede 1993: 32). Forskjellen mellom organisasjonskultur og nasjonal kultur skyldes hvilke ytringsformer og verdier de to kulturene manifesterer. Med verdier menes generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre, som er noe av det første vi lærer som barn. Med ytringsformene menes symboler, helter og ritualer. Symboler står for ord, gester, bilder og gjenstander med en bestemt mening som bare medlemmer av den samme arbeidsplasskulturen som kjenner innholdet av. Helter er ledere med

egenskaper som blir verdsatt, og derved tjener som modeller for atferd i organisasjonen. Og ritualer er kollektive aktiviteter (f.eks. suksessmarkeringer) i organisasjonen som kan gi både ledere og medarbeidere mulighet til å stå fram og gjøre seg gjeldende (Hofstede 1993: 22).

Ut fra mine funn mener jeg at hvorvidt den innvandreransatte har lært seg og adoptert yringsformene til den spesifikke arbeidsplassen de jobber på, har betydning for deres opplevelse av den. Hvorvidt denne integreringen og sosialiseringen er i samsvar med det innvandrermedarbeiderens oppfatter som ønskelig og ønsker for seg selv, vil ha betydning for deres lojalitet for arbeidsgiveren. Mer spesifikt vil det si at betydningen av yrke eller type jobb kommer på overflaten og prioriteres når innvandrermedarbeideren ikke får jobbe med det vedkommende er utdannet til (jf. Olha). I dette tilfelle har vedkommende et større fokus på karrieremål. Fordi dette ikke tilfredsstilles av arbeidsgiveren, svekkes lojaliteten, og vedkommende ønsker å bytte jobb. I tillegg rapporterer innvandrermedarbeidere som jobber i hotell- og restaurantbransjen (jf. Rania og Tina) også mindre trivsel enn de som jobber innen helse og forskning (jf. Adam og Braham).

Andre faktorer som også kan være betydningsfulle for integrasjonsevne og -vilje er kjønn og språk. Det viser seg at alle kvinnene i denne undersøkelsen rapporterte mindre positiv eller negativ opplevelse av sin norske arbeidsplass. Man kan lure på hvorfor de kvinnelige informantene i min undersøkelse i større grad rapporterer stress og bekymring enn det de mannlige gjør. I tillegg, og ikke overraskende, ser det ut som at språk er en sentral utfordring som både innvandrermedarbeidere og norske ledere møter. Det viser at språk ikke er bare en forutsetning for god kommunikasjon, men også for den innvandrermedarbeiderens måloppnåelse i arbeidslivet. Etter mitt inntrykk har dette hemmet den enkelte informantens integrering og sosialisering i den forstand at den forsterker kultursjokk, opplevd diskriminering og undertrykkelse.

6.3 Lederes betydning

Innledningsvis argumenterte jeg for at ledere har en helt sentral betydning for trivsel, arbeidsmiljø og ytelse på arbeidsplassen, og at deres rolle er ekstra kritisk når det gjelder håndtering av møtet mellom ulike kulturer, særlig med tanke på hva som hemmer eller fremmer innvandreransattes integrering og sosialisering på norsk arbeidsplass. Lederes hovedoppgaver er å utvikle, formidle, demonstrere og vedlikeholde verdier som påvirker kulturen i

organisasjonen, samt å sette mål og hjelpe til med å finne veier for å nå disse målene. I denne undersøkelsen har jeg ikke gått inn og utdypet de forskjellige lederstilene, men har heller fokusert på hva innvandreransatte opplever som positivt eller negativt ved sin norske arbeidsplass, og om dette kan forklares med bakgrunn i deres oppvekstkultur. Mine funn gir uttrykk for at de fleste av mine informanter opplever forholdet til sine ledere som krevende, og at dette ser ut til å ha en negativ innvirkning på deres opplevelse av sin arbeidsplass. Her bør man heller ikke fortolke den innvandreransatte fullstendig på grunnlag av hans eller hennes kulturelle bakgrunn, fordi mine funn tyder på at deres oppfatninger ikke alltid er i overensstemmelse med det som kan forventes utfra deres kulturelle opprinnelse. I det neste avsnittet skal jeg gå nærmere inn på de ulike faktorene som mine informanter opplever som betydningsfulle, enten positivt eller negativt.

Mine funn viser at hvorvidt lederen oppfattes som trygg og tillitsfull, har en avgjørende betydning for hvorvidt den innvandreransatte opplever arbeidsplassen som positiv, og derfor deres integreringsvilje og sosialisering. For det første fant jeg en sammenheng mellom maktavstand og innvandreransattes opplevelse av lederen. Det kom klart frem at den fysiske og mentale avstanden mellom ledere og ansatte er essensielt for hvor tilhørt den innvandreransatte føler seg. Det ser ut som at lederes tilgjengelighet og synlighet verdsettes og oppleves som positivt. Mine funn viser at innvandrermedarbeidere uttrykker frustrasjon dersom lederne er lite synlig på arbeidsplassen. Lederens usynlighet ville blitt tolket som inaktiv, uinteressert og overfladisk. I tillegg foretrekkes det individuell tilbakemelding, og ledere forventes å være en initiativtaker.

For det andre oppfattes lederes oppmerksomhet og interesse for «privatliv» som nødvendig og positiv. Dette står i sammenheng med at ledere forventes å oppføre seg som en «people person» og «teambygger», og samtidig har myke feminine kvaliteter som rådførende og sympatisk. Og at han eller hun fremstår stabil, profesjonell og balansert.

For det tredje tyder det på at ledere kan styrke lojalitet ved å tilby jobbsikkerhet gjennom fastansettelse. Dette er en svært viktig verdi for innvandreransatte med tanke på at de oppsøker forutsigbarhet og trygghet i et nytt miljø eller et fremmed land.

For det fjerde virker det som at lederes handling og atferd lett kan oppfattes som diskriminerende og undertrykkende, særlig i tilfeller hvor lederes opptreden tolkes som lukket og mulighetshemmende. Sagt på en annen måte påvirker lederes åpenhet og mulighetsskapende atferd medarbeidernes motivasjon og ytelse, i den forstand at ledere har innflytelse på utformingen og organiseringen av arbeidsoppgaver, samt ivaretagelsen av medarbeidernes interesser i forbindelse med dette. Og dette igjen har en stor innvirkning på medarbeidernes vilje til å integrere seg på arbeidsplassen.

6.4 Anbefalinger

Avslutningsvis ønsker jeg å gi noen anbefalinger til innvandrermedarbeidere og norske ledere/arbeidsgivere. Rimelig nok kan jeg nå se og stille klokere spørsmål enn da jeg begynte med masteroppgaven min. Jeg har vært opptatt av hva som kan hemme og fremme innvandrermedarbeideres integrering på den norske arbeidsplassen sett fra deres aktørperspektiv, og mener at ledelsesforskning bør ha et større fokus på dette området, særlig når landet nå møter nye innvandrerbølger. Min intensjon har vært å finne mulige forklaringer på det, særlig basert på Hofstedes teori. Min opplevelse som innvandrer og erfaring fra mitt arbeid med andre innvandrermedarbeidere i noen år tilsier at staten har forsøkt å integrere innvandrere generelt i det norske samfunnet ved å få dem ut i arbeid så fort som mulig, men i liten grad har slike forsøk virkelig nådd disse menneskene. Ved å samhandle med folk fra mange land hver dag, ser jeg at innvandrere ennå er en uutnyttet ressurs som norske ledere kan utforske. Formålet mitt har vært å styrke det norske arbeidsmarkedet, slik at vi i større grad kan styrke sysselsettingen og opprettholde vårt velferdssystem. Jeg mener at det å se og anerkjenne den enkelte innvandrermedarbeiders foretrukne prioriterte verdier og deres harmonisering med den norske arbeidsplassens verdier er lederens viktige oppgave i dette arbeidet.

Siden de fleste av mine informanter opplever at de ikke er godt integrert på sin arbeidsplass selv med lang oppholdstid i Norge, bør dette få mer oppmerksomhet. Og fordi det er snakk om innvandrermedarbeidere, bør det også være naturlig å omtale integrering eller integrasjon i ledelsesforskningen. Som nevnt innledningsvis kan videre forskning og undersøkelser gå i retning av integreringsledelse og utvikle dette som en ny ledelseskategori. Mine anbefalinger går også ut på hvordan funnene kan være til nytte for norske ledere og medarbeidere med annen kulturell bakgrunn. Jeg mener at de viktigste funnene i mitt materiale er knyttet til maktdistanse. Det er her, rimelig nok, at reaksjonene på ledernes atferd kommer klarest frem. Dette tilsier at

dersom ledere har kunnskap om den kulturen de ansatte med innvandrerbakgrunn kommer fra, er det større sannsynlighet for at de kan påvirke sine medarbeidere positivt. Men det er ikke tilstrekkelig å forstå kun medarbeiderens kulturelle opprinnelse, fordi det på individnivå kan være avvikende, selv når individet ved første blick kanskje fremstår som typisk i.f.h.t. sin bakgrunn. Dermed er det viktig at ledere m.a.o. ikke tar individuelle karakteregenskaper og den individuelle situasjonen til den enkelte innvandrermedarbeideren for gitt, altså ikke blander personlighet og kultur. Dette leder videre til min neste anbefaling. Det er at ledere bør få og ha mulighet til å tilrettelegge for at de ansatte forstår sin egen kulturelle bakgrunn og den norske arbeidsplasskulturen. Poenget er å bevisstgjøre seg om det kulturelle aspektet på arbeidsplassen, og hvordan det kan påvirke trivsel. Hofstedes nasjonale kulturdimensjoner kan her være et godt utgangspunkt. Jeg kan tenke meg at hvis en medarbeider er klar over sin egen kulturell «bagasje», vil vedkommende sannsynligvis sammenligne egen organisasjons verdier med egne verdier, hva som ligger der av forskjeller som man kan være nødt til å ta tak i.

Sist, men ikke minst skal jeg ta med meg disse spørsmålene videre i min akademiske karriere, og håper også at noen lar seg inspirere av dem: hva kan ledere spesifikt gjøre for å skaffe kunnskap om den enkelte medarbeiderens individuelle situasjon og foretrukne holdning og atferd- finnes det en oppskrift eller kan vi lage en oppskrift for det? Hvor sannsynlig er det for at medarbeideren vil åpne seg for lederens kulturtilnærming- eller hva må til for å fremme dette? Hvordan kan lederen best tilnærme seg den enkelte innvandreransattes kulturelle ståsted- eller integrere, harmonisere medarbeiderens foretrukne verdier med de norske? Disse spørsmålene er mine siste ord i dette skriveprosjektet.

7 Referanseliste

- Almås, E. (2012). *Norske ledere i Russland: Hvordan virker norsk ledelsesstil i Russland?* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen ved UMB. <http://hdl.handle.net/11250/187494>
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse: om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforlaget.
- Arbeidsmiljøloven. (1998). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/nav/lov/2005-06-17-62/>
- Arbeidstilsynet (U.Å.). *Minstelønn*. <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/lonn/minstelonn/>
- Aure, M., Førde, A., Magnussen, T. & Nyseth, T. (2022). *Retten til byen : kraften i krysskulturelle møter*. Scandinavian Academic Press.
- Barstad, A. & Molstad, C. S. *Integrering av innvandrere i Norge: Begreper, indikatorer, variasjoner mellom grupper* (Rapporter 2020/44). Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/438053?ts=175daec55f8>
- Bourrelle, J. S. (2016). *The social guidebook to Norway - an illustrated introduction*. Mondå.
- Bye, K. S. (2021, 13. April). Utdanning og lønnsnivå hos innvandrere. *Statistisk sentralbyrå*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/utdanning-og-lonnsniva-hos-innvandrere>
- Dzamarija, M. T. (2019, 5. mars). Slik definerer SSB innvandrere. *Statistisk sentralbyrå*. <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/artikler/slik-definerer-ssb-innvandrere>
- Frøjd, K. (2022, 29. april) Vil endre lover for å inkludere ukrainske flyktninger. *TV 2*. <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/vil-endre-lover-for-a-inkludere-ukrainske-flyktninger/14755716/>
- Google (2023). *Leadership*. <https://www.google.com/search?q=leadership>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforl.

- Haaland, H. & Wallevik, H. (2017). Frivillig sektor som inngangsport til det norske. I B. E. Johnsen (Red.), *På vandring og på flukt: Migrasjon i historisk perspektiv*. Cappelen Damm akademisk.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner* (G. Bureid, Overs.). Bedriftsøkonomens forl. (Opprinnelig utgitt 1993)
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882-96.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3.Utg.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede Insight (2022). Hentet fra <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Karlsen, R. (2018, 12. november). Ikke-vestlig innvandring koster Norge anslagsvis 250 milliarder – årlig. *Human Right Service*. <https://www.rights.no/2018/11/ikke-vestlig-innvandring-koster-norge-anlagsvis-250-milliarder-arlig/>
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt.

- Richardsen, A. M. & Traavik, L. E.M. (2019). Kvinner og ledelse i Norge. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Meld. St. 30 (2015–2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20152016/id2499847/?ch=1#kap1-4>
- NOU 2017: 2. (2017). *Integrasjon og tillit- Langsiktige konsekvenser av høy innvandring*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-2/id2536701/?ch=4#kap8>
- Sagberg, I. (2023, 26. januar). *Ledelse*. Store norske leksikon. <https://snl.no/ledelse>
- Sandberg, T. (2019, 11. juli). Arbeidsinnvandrere blir grovt utnyttet. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2019/07/11/arbeidsinnvandrere-blir-grovt-utnyttet/>
- Statistisk sentralbyrå. (2022, 03. mars). *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre*. <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre>
- UDI (2022, 18. mai). *Scenarioer om antall flyktninger fra Ukraina*. Utlendingsdirektoratet. <https://www.udi.no/globalassets/statistikk-og-analyse/ukraina/scenarioer-om-antall-flyktninger-fra-ukraina-18.-mai-2022.pdf>

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Innledning til intervjuet

- a. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?
- b. Hva heter du? Hva gammel er du?
- c. Hvor er du opprinnelig fra?
- d. Hva er din sivilstatus? Singel/gift/samboer?
- e. Hvis du har en partner, er han/hun norsk eller nordisk?
- f. Hvilket språk foretrekker du i privat sammenheng?
Hvorfor?
- g. Hvilket språk foretrekker du i jobbsammenheng? Hvorfor?
- h. Hva er årsaken til at du kom til Norge?
- i. Hva jobber du med?
- j. Hvor lenge har du bodd i Norge?
- k. Hvor lenge har du jobbet der du jobber nå?
- l. Evt. tilleggsspørsmål om spesiell bakgrunn som kan være relevante

Maktdistanse

1. Hva er dine tanker om forholdet mellom deg og din nærmeste sjef.
2. Er du noen gang redd for å vise at de er uenig med din sjef?
 - Gi eksempel. Hvorfor tror du du er redd for sjefen din?
3. Hvordan beskriver du din sjefs måte å treffe beslutning på?
 - Gi eksempel.
 - Autokratisk/paternalistisk/flertallsavgjørelse/rådførende
4. Hvordan ville du beskrive den perfekte lederen for deg? Veiledende oppfølgingsspørsmål:
 - Er lederen din flink til å få ting til?

- Hvordan ville du vurdert din leders innsats?
- Beskriv gjerne egenskaper som du mener den perfekte lederen bør ha?
- Beskriv gjerne egenskaper som du mener den perfekte lederen ikke bør ha?

Individualisme vs. kollektivism

1. Prøv å komme på ulike faktorer som ville være viktigst for deg i en ideell jobb.
 - Hvorfor er de viktige for deg?
 - Individualisme: Fritid, Frihet, Utfordring
 - Kollektivism: Opplæring, Fysiske forhold, Bruk av ferdigheter, gjøre noe for andre
2. Hvordan ville du beskrive en perfekt jobb?

Maskulinitet vs. femininitet

1. Prøv å tenke på ulike ting som ville være viktigst for deg i en ideell jobb. Se bort fra i hvilken grad de finnes i din nåværende jobb.
 - Hva er grunnen til at de er de viktigste?
 - Maskuline: Inntekt, Anerkjennelse, Avansement, Utfordring
 - Feminine: Sjefen, Samarbeid, Bosted, En trygg arbeidsplass

Usikkerhetsunnvikelse

1. Hender det at du føler deg nervøs og ansent på jobb? Hva kan være grunnen?
 - Manglende uforutsigelighet?
2. Har bedriften din regler og hva mener du om dem?
3. Hvordan ser framtiden din ut der du jobber nå?
 - Er dette en trygg jobb for deg?

Kortsiktig vs. langsiktig orientering

1. Tenker lederen din mest kortsiktig, mest langsiktig, eller begge deler?
2. Hva tror du hvordan bedriften vil se ut om 5 år?

Avslutning

- a. Er det noe mer du har lyst til å kommentere før vi avslutter?
- b. Er det noen spørsmål som jeg har glemt eller som du har lyst å svare på?
- c. Hvordan synes du intervjuet har gått i dag?

