

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Ledelse i flerkulturelle organisasjoner

En selvbiografisk beretning

—

Lisa Elshaug Hansen

Masteroppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap STV- 6901– Mai 2015

FORORD

Masteroppgaven i ledelse og organisasjonsvitenskap er ferdig, jeg kom i mål! Veien frem til i dag har vært lang, utfordrende, lærerik, spennende, fortvilende og på slutten faktisk litt fornøydelig når jeg skjønnte at jeg ville klare det. Det å skrive denne masteroppgaven har vært en modningsprosess for meg, som riktig nok har tatt lang tid og krevd mye tankevirksomhet. Kombinasjon av skriving av masteroppgave og full jobb har vært utfordrende, men nå er jeg utrolig stolt og lykkelig over å kunne levere en oppgave jeg er fornøyd med.

Jeg vil takke min veileder Turid Moldenæs for gode forslag og klare tilbakemeldinger underveis. Også takk til min forrige veileder Hanne Gabrielsen som hadde tro på oppgaven.

Jeg vil også rette en takk til min arbeidsgiver for tilrettelegging og støtte underveis i arbeidet. Denne oppgaven hadde ikke blitt til om det ikke hadde vært for min arbeidsplass.

En stor takk til mine nærmeste, Jan Inge for å ha lest korrektur og kommet med gode tilbakemeldinger i utgave etter utgave. Takk for oppmuntring og god støtte! Vilde for tålmodighet og forståelse, til tross for at jeg har vært en opptatt mamma det siste halve året. Takk også til mine gutter, Christoffer og Runar, som har heiet og pushet på mamma når motivasjonen har vært minst. Takk til Christoffer for hjelp med redigering og formatering i forbindelse med innlevering. Nå blir det fokus på helt andre områder enn oppgaveskriving!

Lisa Elshaug Hansen

Bardu, 12. mai 2015

SAMMENDRAG

Tema i denne masteroppgaven er ledelse i flerkulturelle organisasjoner. Det norske arbeidslivet har i likhet med det norske samfunnet blitt mer kulturelt sammensatt, i betydning av at det har blitt et sted der mennesker fra ulike kulturer møtes og arbeider sammen. Innenfor forskning har man ikke vært opptatt av lederrollen, men av å beskrive og forklare marginaliseringen av innvandringen i arbeidslivet, samt hvilke konsekvenser det har for enkeltmennesket. I denne oppgaven har jeg hatt fokus på lederrollen og forskningsspørsmålet jeg søkte å besvare er som følger; Hvordan utformes lederrollen i en flerkulturell organisasjon, og hva kan forklare denne utformingen?

Som metode for oppgaven har jeg anvendt en kvalitativ metode med hovedvekt på organisatorisk autoetnografi. Dette er en lite brukt metode i organisatorisk forskning som gir muligheter for å studere egen organisasjon. Empiridelen i oppgaven er en selvbiografisk beretning om min lederrolle i en flerkulturell organisasjon. Metoden er avslørende for fortelleren og ansatte som blir berørte. Den kan også gi etiske utfordringer knyttet til det å bruke ansatte til egen forskning. Et krav til metoden er å sikre god anonymisering av ansatte. Samtidig gir metoden en unik mulighet til å reflektere over egen lederrolle. Oppgaven baserer seg på et todelt teorigrunnlag. Som teoretisk tilnærming til første del av forskningsspørsmålet har jeg anvendt Hofstedes kulturdimensjoner om nasjonale kulturforskjeller. For å besvare forskningsspørsmålets andre del har jeg vektlagt organisasjonskultur, og da sett i lys av Schein.

Analysen viser flere funn i beretningen som samsvarer med teorigrunnlaget. Dette kan være med på å gi troverdighet til beretningen. Hovedfunnene relatert til forskningsspørsmålets første del viser at jeg som leder tar hensyn til Hofstedes fire kulturdimensjoner; maktavstand, usikkerhetsunnvikelse, maskulin versus feminin og individualisme versus kollektivism, i utøvelsen av lederrollen. Som konklusjon på forskningsspørsmålets andre del viser det seg at det ikke er noe i organisasjonskulturen som har påvirket utformingen av min lederrolle. Min lederrolle er påvirket av våre nasjonale kulturverdier som igjen fører til at jeg må tilrettelegge og ta hensyn til andre ansattes ulike kulturverdier i utøvelsen av lederrollen.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Introduksjon	1
1.1 Innledning	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Presentasjon av egen organisasjon.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging.....	6
2 Tidligere forskning.....	7
3 Teoretisk tilnærming.....	10
3.1 Innledning	10
3.2 Nasjonalkultur og ledelse	10
3.2.1 Maktavstand.....	11
3.2.2 Individualisme versus kollektivismen	11
3.2.3 Maskulin/feminin-dimensjonen	13
3.2.4 Usikkerhetsunnavvikelse.....	14
3.2.5 Langtidsperspektiv opp mot korttidsperspektiv	15
3.3 Lederrollen.....	15
3.4 Organisasjonskultur.....	17
3.5 Oppsummering	19
4 Metode og datamateriale	21
4.1. Innledning og bakgrunn for valg av metode	21
4.2 Autoetnografi	22
5 Min lederrolle i en flerkulturell organisasjon	25
5.1 Innledning	25
5.2 Ny som leder	25
5.3 Utfordringer knyttet til kommunikasjon og språk.....	28
5.4 Opplæring i det norske arbeidsliv	31
5.5 Kvinnelig leder på en flerkulturell arbeidsplass	32
5.6 Min lederstil	32
5.7 Hva preger arbeidsmiljøet i vår flerkulturelle organisasjon?.....	34
5.8 Tilrettelegging for sosiale sammenkomster	37
5.9 Positive effekter av kulturelt mangfold på min arbeidsplass	37
5.10 Hvor er vi i dag?	38
6 Lederrollens utforming i en flerkulturell organisasjon	40
6.1 Innledning	40

6.2	Maktavstand	40
6.3	Usikkerhetsunnavikelse.....	43
6.4	Maskulin versus feminin.....	46
6.5	Individualisme versus kollektivisme.....	48
6.6	Organisasjonskultur i en flerkulturell organisasjon	51
6.7	Oppsummering av analysen.....	53
7	Avslutning.....	57
7.1	Avsluttende betraktninger	57
7.2	Forslag til videre forskning.....	59
7.3	Epistel.....	59
8	Litteraturliste.....	60
	Vedlegg	63
	Vedlegg 1 Organisasjonskart	63

1 Introduksjon

1.1 Innledning

Det norske arbeidslivet har i likhet med det norske samfunnet blitt mer kulturelt sammensatt, i betydningen av at det har blitt et sted der mennesker fra ulike kulturer møtes og arbeider sammen. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at det var rekordhøy innvandring til Norge i 2012. Totalt 56 600 mennesker med ikke-nordisk statsborgerskap kom til landet i løpet av året. Pr. 1. januar 2015 var det totalt 804 963 innvandrere i Norge, tallet inkluderer både innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. 410 413 av disse kommer fra land i Europa, mens 253 483 personer kommer fra ulike land i Asia og Tyrkia, 104 635 fra ulike land i Afrika og 23 738 fra ulike land i Sør- og Mellom-Amerika. I tillegg er det 12 694 personer som har bakgrunn fra Nord-Amerika og Oseania (www.ssb.no). Denne utviklingen innebærer at norske arbeidsplasser er en møteplass for mennesker fra mange ulike land, både i og utenfor vesten. Denne utviklingen i norsk arbeidsliv er noe jeg selv har erfaring med som leder for en avdeling med kulturelt mangfold. Begrepet kulturelt mangfold brukes i denne oppgaven i betydning etnisk mangfold. 9 av 19 ansatte på avdelingen jeg leder kommer fra land i Nord-Europa, Sentral-Europa, Asia og, Øst- og Vest-Afrika

I de senere år har arbeidsplassen som en arena for kulturmøter, ofte formulert som kulturelt mangfold på arbeidsplassen, blitt viet betydelig interesse av politikere, forskere, konsulenter og næringslivsrepresentanter. Den politiske interessen kommer til uttrykk gjennom en offisiell målsetting om at alle som bor i Norge skal få brukt sine ressurser og delta i fellesskapet. Dette skal blant annet skje gjennom arbeid. Det er en tydelig ambisjon å skape et arbeidsliv med rom for alle deler av befolkningen gjennom avtalen om et inkluderende arbeidsliv. Også Handlingsplanen mot rasisme og diskriminering slår fast at arbeidslivet er den viktigste arenaen for å bli en del av fellesskapet (Rogstad i Brochmann mfl. 2006:89). Det norske arbeidslivet kan på denne måten betraktes som et sentralt redskap for å sikre integrasjon av mennesker fra ulike land, både i og utenfor vesten. Det kan her antas at ledere spiller en viktig rolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn (Sandal mfl. 2013:7).

Innenfor forskning har man ikke vært opptatt av lederrollen, men av å beskrive og forklare marginaliseringen av innvandringen i arbeidslivet, samt hvilke konsekvenser marginaliseringen har for enkeltmennesket (Gullikstad og Håpnes 2005:50). Nyere arbeidslivsstudier har imidlertid i større grad lagt vekt på å studere hvordan organisasjoner

utfordrer marginaliseringen gjennom lokale strategier for rekruttering og integrering av ansatte med innvandrerbakgrunn. Studier av såkalte «good practice» -bedrifter kommer imidlertid i liten grad på innsiden av hvilke utfordringer ledere møter i en kulturelt mangfoldig arbeidslivskontekst (ibid).

Tidligere ble det antatt at kulturelt mangfold automatisk ville generere gode relasjoner mennesker imellom (Fife, 2002). Kulturelt mangfold ble betraktet som en ressurs for den enkelte arbeidsplass i form av at stadig nye kunnskaper, perspektiver, ideer og evner blir tilgjengelig (Sessa og Jackson, 1996). Senere forskning har imidlertid problematisert denne antakelsen. Den har vist at kulturmøter også kan ha negative konsekvenser i form av gruppedannelser, kommunikasjonsproblemer, misforståelser og konflikter med røtter i språkbarrierer og fordommer mennesker imellom, som i sin tur kan skape koordinerings- og samarbeidsproblemer (Chemers mfl. 1995). I så måte er det behov for empiriske studier av hvordan ledere utformer lederskapsrollen. Slike studier kan bidra med kunnskap om hvilke roller ledere bør innta for å sikre integrasjon i kulturelt mangfoldige arbeidslivssettinger.

Strand (2007) fremhever at lederens integratorfunksjon er viktig for å integrere ansatte i organisasjonen. Integratorfunksjonen innebærer at ledere har en viktig rolle i det å sørge for at alle medlemmer av organisasjonen føler at de er fullverdige medlemmer i organisasjonen. Ledelsen har dessuten en viktig rolle som mekler mellom kulturer. Lederen må innta roller som veileder eller mentor og rollen som hjelper for å ivareta integratorfunksjonen.

Schein påpeker at lederen er et viktig symbol for organisasjonen; som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen, på godt og vondt (Kaufmann og Kaufmann 2009). Som leder innenfor en kulturelt mangfoldig organisasjon argumenterer Hofstede for at lederen, i tillegg til andre kvaliteter som leder i en monokulturell organisasjon, må være kontekst-sensitiv. Med det mener han at lederen må ha interesse og iver etter å bli kjent med og sette seg inn i nye kulturer. Hofstede sammenligner ledelse med det å kunne spille et instrument, men i en kulturelt mangfoldig organisasjon vil man måtte beherske å spille mange instrument alt etter de forskjellige kulturene. Han sier det kreves mer av ledere i en multikulturell organisasjon enn i en monokulturell organisasjon (Hofstede i Connerley og Pedersen, 2005).

I en kulturelt mangfoldig organisasjon vil lederen møte ulike utfordringer med å sikre integrasjon av ansatte med ulik kulturell bakgrunn på en arbeidsplass. Lederen må mulig ty til andre lederverktøy for å ivareta integratorfunksjonen. Utfordringer som språk og ulik kulturell bakgrunn vil påvirke lederens roller.

1.2 Problemstilling

Med min bakgrunn som leder for en kulturelt mangfoldig avdeling, gir denne masteroppgaven en unik mulighet for å reflektere dypere over på hvilken måte lederrollen utformes i en flerkulturell organisasjon og hva som kan forklare dette. Problemstillingen jeg skal besvare er derfor som følger;

Hvordan utformes lederrollen i en flerkulturell organisasjon, og hva kan forklare denne utformingen?

Med utforming av lederrollen tenkes det på grad av maktavstand mellom leder og ansatte, lederens håndtering av usikkerhet, om lederen legger vekt på individet eller kollektivets behov og til sist, om lederen utøver en maskulin eller feminin lederstil. Med forklaringer tenkes det på sin side på om det er kulturelle trekk ved organisasjonen som påvirker utforming av lederrollen. Jeg vil legge hovedfokuset på problemstillingens første spørsmål. Hovedtyngden av oppgaven blir dermed på utforming av lederrollen i en flerkulturell organisasjon. Forventninger til lederrollen, både fra ansatte og lederen selv, vil avhenge av den nasjonale kulturen. Strand (2007) sier at ledelse alltid må ses i en kontekst. Det er ulike kontekstfaktorer som påvirker lederskapet, blant annet nasjonal kultur, sektor og organisasjonstype. Nasjonal kultur sier noe om hva som er legitimt lederskap, samt hva som er forventet av ledere generelt i samfunnet med tanke på hva ledere skal gjøre og hva de skal være.

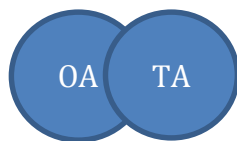
Som metode for å svare på problemstillingen har jeg valgt organisatorisk autoetnografi, en selvbiografisk beretning. Jeg vil bruke egen organisasjon i beretningen og se på min rolle som leder for en kulturelt mangfoldig avdeling som grunnlag for oppgaven. Mine erfaringer blir en historie sett fra mitt subjektive ståsted, jeg er samtidig klar over at andre kan ha andre oppfatninger av det å være leder for en kulturelt mangfoldig organisasjon. Mitt datamateriale, som er en selvbiografisk beretning, vil bli analysert med bakgrunn i teorier om nasjonale kulturer, organisasjonskultur og teorier om lederrollen som jeg vil presentere i teoridelen av oppgaven.

1.3 Presentasjon av egen organisasjon

Siden oppgaven handler om mine erfaringer i jobben som leder for en avdeling med kulturelt mangfold er det naturlig å presentere min arbeidsplass. Dette er viktig for å gi et innblikk i

hva jeg jobber med og innenfor hvilket fagområde.

Jeg jobber som avdelingsleder på et asylmottak. Mottaket har to avdelinger, en ordinær avdeling og en tilrettelagt avdeling. Den ordinære avdelingen, som ble opprettet i 1999, har plass til 125 beboere, mens den tilrettelagte avdelingen ble opprettet i 2005 og har plass til 20 beboere. Ordinær avdeling har åtte ansatte som har ansvar for ulike oppgaver knyttet til ivaretagelse av beboere. På vårt mottak er oppgavene på ordinær avdeling fordelt slik; en ansatt har ansvar for aktiviteter og informasjon til beboere, samt ansvar for returarbeid, det vil si informasjon og hjelp til en asylsøker som ønsker å returnere til sitt hjemland. En annen ansatt har ansvar for oppfølging av barn og unge, kvinner og eldre på mottaket. En tredje ansatt har ansvar for velkomst av nye beboere til mottaket og også ansvar for bosetting av beboere som har fått positivt svar på sin asylsøknad. Direkte underlagt denne ansatte er det en ansatt som sitter i mottakets ekspedisjon der den har ansvar for telefoner, post og førstekontakt med beboere som trenger hjelp til for eksempel bestilling av legetimer. Ordinær avdeling har også en ansatt som har ansvar for økonomien på mottaket, både utbetaling til beboere og mottakets økonomi. Videre er det en vaktmester og en brannvernleder. Mottaket fungerer totalt som en enhet, selv om vi har to avdelinger. Det vil si at de oppgavene som er knyttet til ordinær avdeling også gjelder for tilrettelagt avdeling og dens beboere. I og med at avdelingene overlapper hverandre i oppgaver bruker vi å tegne avdelingene som to sirkler som overlapper og er avhengige av hverandre. Tilrettelagt avdeling (TA) avlaster og hjelper ordinær avdeling (OA) spesielt i helgene, ettermiddag og kveldstid da det er døgnbemanning på tilrettelagt avdeling, mens på ordinær avdeling er det kun ansatte som jobber dagtid.



Formålet med en tilrettelagt avdeling er at den skal gi et tilpasset omsorgstilbud til asylsøkere som trenger ekstra oppfølging med bakgrunn i fysiske og/eller psykiske hjelpebehov. Det finnes fire slike avdelinger i Norge, de andre avdelingene er lokalisert i Levanger, Kristiansand og Hobøl kommune. Jeg er avdelingsleder på den tilrettelagte avdelingen.

Asylmottak drives enten av kommuner, frivillige organisasjoner eller private selskap som har kontrakter med Utlendingsdirektoratet (UDI). Mottaket jeg jobber på har privat driftsoperatør. Det er UDI som utarbeider retningslinjer for driften og står for den løpende oppfølgingen av mottakene. Dette gjøres blant annet gjennom tilsyn fra UDI to ganger i året.

Den formelle målsettingen med ordinære asylmottak er at de skal være et nøkternt, men forsvarlig midlertidig innkvarteringstilbud som sikrer beboernes grunnleggende behov og den enkeltes behov for trygghet (UDI.no).

Mottaket har totalt 28 ansatte, 20 av disse tilhører avdelingen jeg leder, fordelt på 14,3 årsverk, Mottakets organisasjonskart er inndelt slik; på toppen er eier av mottaket (driftsoperatør), deretter er det mottaksleder (daglig leder). Organisasjonen deles så i to avdelinger, ordinær og tilrettelagt. Ordinær avdeling har da en flat struktur der de ulike ansatte har sine ansvarsområder. Min avdeling er mer hierarkisk bygd opp med meg som leder, under meg har jeg 4 miljøterapeuter og under disse igjen 15 mottaksarbeidere. Det er et stort kompetansespenn blant de ansatte. Miljøterapeuter har minimum tre års høyskoleutdannelse, mens det ikke er noen formelle krav til utdannelse til stillinger som mottaksarbeidere. Mottaksarbeiderne jobber i 3-delt turnusordning, mens miljøterapeutene jobber i 2-delt turnus. I tillegg til meg som avdelingsleder, jobber også en miljøterapeut 100 % på dagtid. Jeg har vært leder for avdelingen i 8 år.

Av de ansatte på tilrettelagt avdeling kommer ni av mottaksarbeiderne fra andre land. Syv av de har selv vært asylsøkere og har således kjent hverdagen på et asylmottak på kroppen, mens to har kommet til landet gjennom arbeidsinnvandring. Opprinnelseslandene for de ulike ansatte er Eritrea, Afghanistan, Polen, Russland, Sudan, Kosovo, Somalia og Tyskland. Det er ulikt hvor mange år de har bodd i Norge. Noen er godt integrerte i det norske samfunn, mens andre ikke er fullt så integrerte.

I den daglige jobbsituasjonen møter vi mennesker fra mange land og ulike kulturer. Arbeidet består i å hjelpe mennesker med fysiske og/eller psykiske problemer gjennom hverdagen. I det ligger hjelp til medisinhåndtering og medisintdeling, samtaler med hjelp av tolk og aktivisering av beboere. De ansatte fungerer også som et bindeledd mellom beboerne og andre samarbeidspartnere slik som UDI, politi, helse, skole etc. De ansatte med annen kulturell bakgrunn er unike ettersom flere av de har førsthåndskjennskap til kulturen beboere kommer fra og kan språket. Dette er en stor hjelp i det daglige arbeidet.

Å arbeide på asylmottak er spesielt fordi beboerne kommer fra ulike land og kulturer. Av beboerne på mottaket pr. i dag (05.03.15) kommer den største gruppen beboere fra Syria, etterfulgt av Eritrea, Somalia, Afghanistan og Etiopia. Vi har også beboere fra land som Iran, Irak og Kina. Asylmottaket som organisasjon er spesielt med at både klientellet (beboerne) og store deler av arbeidsstokken er flerkulturelt.

Med ansatte fra 10 forskjellige land er mottaket en smeltedigel av nasjonaliteter. Dette er positivt med det at det tilfører nye ideer, nye kunnskaper og et unikt arbeidsmiljø, men kan

også gi ekstra utfordringer. Kultur, kommunikasjon og språk er utfordrende for meg som leder og andre ansatte. Som leder har jeg et ansvar for at alle ansatte skal føle seg som fullverdige ansatte i organisasjonen. Dette kan til tider være utfordrende.

1.4 Oppgavens oppbygging

I første kapittel presenteres innledningen, problemstillingen og organisasjonen som brukes i oppgaven. I kapittel 2 ønsker jeg å si noe om deler av forskningen som tidligere er gjort innenfor feltet. I tredje kapittel presenteres Hofstedes teorier om nasjonale kulturverdier, teori om lederrollen og organisasjonskulturbegrepet som brukes som bakteppe for oppgaven. I kapittel 4 vil jeg presentere metoden organisatorisk autoetnografi og begrunne hvorfor jeg har valgt denne metoden. Kapittel 5 vil omhandle mitt datamateriale som foreligger i form av en selvbiografisk beretning. Kapittel 6 er min analysedel. Oppgaven avrundes med en avslutningsdel i kapittel 7.

2 Tidligere forskning

Tema i denne masteroppgaven er ledelse i flerkulturelle organisasjoner. Innvandring og arbeidsliv har så langt vært forholdsvis lite forsket på (Gullikstad og Håpnes, 2005) og til tross for økt kulturelt mangfold i arbeidslivet har det vært lite forskning på dette temaet innenfor ledelses- og organisasjonsfeltet (Sandal mfl. 2013). Dette kan gjøre oppgaven interessant for videre kunnskapsutvikling. I dette kapitlet vil jeg presentere tidligere forskning og annen relevant litteratur innenfor feltet kulturbetingede verdiforskjeller.

For å finne tidligere forskning på området har jeg blant annet søkt i Google og Google scholar. Jeg har også gjennomført søk i Munin. Søkeord jeg har brukt har vært «flerkulturelt arbeidsliv», «ledelse i flerkulturelle organisasjoner», «flerkulturell ledelse», «mangfoldsledelse» og «ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv». Jeg har lest andre masteroppgaver som omhandler omtrent samme tema og funnet kilder til litteratur. Jeg har også brukt mangfoldsportalen.no. Jeg vil her vise til noe av den forskningen og litteraturen jeg har funnet;

Society and Workplace Diversity Group (SAW) ved Universitet i Bergen under ledelse av professor Gro Mjeldheim Sandal gav i juni 2013 ut en studie med tittelen «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen». Studien har sett nærmere på hva som kjennetegner god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser, sett fra lederes og ansattes ståsted. De har spurt ansatte med innvandrerbakgrunn om hva de kjennetegner som god og mindre god ledelse. De finner slående likheter mellom hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte med norsk opprinnelse og ledere selv oppfatter som god eller mindre god ledelse. Undersøkelsen tar utgangspunkt i fire ulike lederstiler; mangfoldsledelse, segregering, assimilasjon og laissez-faire. Mangfoldsledelse går ut på å erkjenne kulturelle forskjeller og vektlegge gjensidig respekt og toleranse. En segregerende lederstil preges av klare skiller mellom etniske grupper på arbeidsplassen. Assimilasjon karakteriseres av at lederen behandler alle likt uavhengig av bakgrunn og tar dermed ikke hensyn til kulturforskjeller. Den siste lederstilen laissez-faire beskriver en passiv og unnvikende lederstil, der lederen «lar det skure». Den lederstilen som var mest forbundet med positive mål er mangfoldsledelse (Sandal mfl., 2013).

NTNU Samfunnsforskning, avdeling for mangfold og inkludering og Hero Norge har finansiert en undersøkelse utført av Marko Valenta og Kristin Thorshaug i samarbeid med Kirsti Indrebø med tittelen «Ansatte med flyktning- og innvandrerbakgrunn i asylmottak». Rapporten fokuserer på ansatte med flyktning- og innvandrerbakgrunn i mottak og deres

rekruttering, posisjon og rolle i mottaket samt deres bidrag i den daglige oppgaveløsningen. Rapporten baserer seg på kvalitative og kvantitative data innsamlet blant mottaksansatte og beboere ved Heros asylmottak i løpet av 2010 (Valenta mfl. 2010). Undersøkelsen er interessant da den er gjort innenfor samme feltet som jeg jobber og kan således være med på å gi troverdighet til min beretning.

Aase og Glasø (2009) har publisert en artikkel i *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* der de ser på ulike ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. De sier at globaliseringen øker og at flerkulturell lederkompetanse derfor vil bli stadig viktigere. Dersom man overser dette kan resultatet av mangfoldet bli truende og føre til destruktive konflikter i stedet for å gi positive effekter i arbeidsgruppene, organisasjonene og i samfunnet for øvrig. Aase og Glasø sier at det er vanskelig å lede flerkulturelle grupper og organisasjoner. De ønsker med utgangspunkt i noen kulturelle kategoriseringer å vise hvordan kommunikasjonsproblemer og konflikter kan oppstå i flerkulturelle organisasjoner. Aase og Glasø bruker blant annet Hofstedes kulturdimensjoner for å belyse temaet. De fire felles hoveddimensjoner i kulturen som Hofstede fant er individualisme vs. kollektivism, maktavstand, usikkerhetsunngåelse og maskulinitet vs. femininitet.

En annen kjent studie innen feltet kultur og ledelse er GLOBE-studien (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Studien har involvert over 170 forskere som samlet data fra 62 ulike kulturer over en syvårs periode. 7 000 ledere i 951 ulike organisasjoner deltok. Studien identifiserte ni kulturelle dimensjoner, hvor fire overlapper med Hofstedes dimensjoner; usikkerhetsunngåelse, maktavstand og individualisme vs. kollektivism. De øvrige dimensjonene i GLOBE-studien omhandler følgende; i hvilken grad samfunnet eller organisasjonen minimaliserer kjønnsforskjeller og fremmer likestilling og egalitære kjønnsforhold. Selvbevissthet handler om i hvilken grad individer er selvhevdende, konfronterende og aggressive i deres samhandling med andre mennesker. Framtidsorientering sier noe om hvor stor grad individer deltar i fremtidsorientert atferd som planlegging, utsetter tilfredsstillelse og investerer i fremtiden. Prestasjonsorientering omhandler i hvilken grad organisasjonen eller samfunnet oppmuntrer til og belønner gruppemedlemmer til prestasjonsforbedring. Human orientering sier noe om i hvilken grad samfunnet eller organisasjonen oppmuntrer og belønner individer for å være rettfærdige, omsorgsfulle og hyggelige mot andre (Aase og Glasø, 2009).

Amerikaneren Edward T. Hall var blant de første som la grunnlaget for forståelsen av at kultur er kommunikasjon. Han utarbeidet en liste på 10 ulike menneskelige aktiviteter,

«Primary Message System», hvor den første inkluderer språket. De andre er fenomener i kommunikasjonsprosessen. De 10 aktivitetene er; 1) Interaksjon, 2) Forbindelse, 3) Eksistens, 4) Kjønn, 5) Territorium, 6) Forhold til tid, 7) Læring, 8) Lek, 9) Forsvar og 10) Utnyttelse (bruk av materiale) (Fife, 2002). Allerede i 1977 kom Hall med en kulturell forklaring på hvordan ulike kulturer oppfatter, fortolker og kommuniserer med hverandre på to forholdsvis ulike måter, høy- og lavkontekstkulturer. Kontekst har ofte stor betydning for kommunikasjon, både hva som blir sagt, hvordan det blir sagt og ikke minst hvordan det blir mottatt. I lavkontekstkulturer (ex. Skandinavia, Tyskland og USA) er informasjonen eksplisitt og forankret i presise og utvetydige formuleringer og meninger. Fokuset ligger på det spesifikke som er skrevet og sagt, og tillit oppnås gjennom lovmessige avtaler. Det å ta hverandre i hånden er ikke nok for å oppnå en enighet. I høykontekstkulturer (ex. Arabiske land, Kina og Japan) vil informasjonen være implisitt og forankret i delte erfaringer og unntakelser som ligger dypt i kulturen, og blir formidlet gjennom enkle verbale og nonverbale koder. Det som er usagt, men likevel forstått, er viktigere enn det som faktisk blir sagt og skrevet. Tillit er viktig, og ofte er personlige relasjoner en sentral del av interaksjonen under forhandlinger og avtaler. Disse kulturene er ikke nødvendigvis knyttet til land og nasjonale kulturer, de kan derfor finnes i enhver gruppe. De kan likevel være viktige som forståelse for kommunikasjonsproblemer i ulike kulturer og flerkulturelle organisasjoner (Aase og Glasø, 2009).

Jeg har i dette kapitlet presentert en del av den forskningen jeg har funnet om temaet ledelse i flerkulturelle organisasjoner. Forskningen vil i ulik grad bli brukt i oppgaven.

3 Teoretisk tilnærming

3.1 Innledning

Nederlenderen Gert Hofstede har forsket mye på nasjonale kulturforskjeller. Hans kulturdimensjoner om nasjonale kulturer belyser forskjeller mellom kulturer i ulike land. Hofstede gjorde en undersøkelse i IBM-avdelinger i 40 land hvor han fant at kulturelle verdier i stor grad påvirker relasjonen mellom mennesker og avdelinger. Han beskriver kultur som mentale programmer som eksisterer på det universelle, kollektive og individuelle nivå. I hans undersøkelse, med svar fra rundt 100 000 respondenter, fant han fire felles hoveddimensjoner i kulturen. Disse er individualisme vs. kollektivism, maktavstand, usikkerhetsunngåelse og maskulinitet vs. femininitet. Hofstedes kulturdimensjoner blir min hovedteori i oppgaven, da han belyser ulike kulturer på en god og forståelig måte. Noe som viser at dersom man som leder kjenner til og har forståelse for ulike kulturer vil det kunne påvirke lederskapet på en positiv måte.

Jeg vil i denne teori delen av oppgaven også ta for meg rolle begrepet og hva som ligger i begrepet lederrollen, samt vil jeg også vie en del til teori om organisasjonskultur der jeg vil bruke Scheins definisjon på organisasjonskultur.

3.2 Nasjonalkultur og ledelse

«Teorier om ledelse er i stor grad utviklet i vestlige, moderne samfunn, vi står derfor i fare for å bli kulturblinde. Så lenge vi er i kulturen har vi en tendens til ikke å oppdage den eller vi tar den for gitt» (Strand 2007:216).

Kulturen i et samfunn er imidlertid en forutsetning for at teorier skal være gyldige og for at lederatferd skal være virkningsfull. Kulturen i et land gir svar på hva som er gyldig, gjenkjennelig og akseptert som ledelse (Strand, 2007). Selv om det meste innenfor teorier om ledelse har vært utviklet innenfor vesten, har interessen for tverrkulturell ledelse og forskning på ledelse i ikke-vestlige kulturer økt raskt de siste tiår (Yukl, 2010). I kulturen finner vi grunnbetingelsene for ledelse og uttrykkene for hvordan ledelse oppfattes og rettferdiggjøres. Kulturen gir oss også koder for hvordan vi forstår ting, hendelser og symboluttrykk, samt at den gir oss en pekepinn på hvordan organisasjoner skal innrettes (Strand, 2007). Hofstede identifiserte fire dimensjoner innenfor nasjonale kulturelle verdier. Disse påvirker kulturenes

familieliv, utdanning, arbeidsliv, politikk, religion og vitenskap (Fife, 2002). Hofstede utviklet senere en femte dimensjon som omhandler tid. Denne blir bare kort presentert her, men brukes ikke videre i oppgaven. De fire dimensjonene presenteres nærmere i følgende kapitler.

3.2.1 Maktavstand

Dimensjonen maktavstand sier noe om hvor mye en kultur tillater at overordnede utøver makt. I land der maktavstanden er stor er den følelsesmessige avstanden mellom leder og ansatte stor, ansatte vil trolig ikke tørre å si imot lederen.

Hofstede definerer maktdistansen slik;

«Maktavstanden kan defineres i hvilken utstrekning de mindre innflytelsesrike medlemmene i organisasjoner og institusjoner i ett land forventer og aksepterer at makten er ujevnt fordelt» (Hofstede mfl. 2010:84).

I land med høy maktavstand er det et tydelig skille på leder og ansatt, og det forventes at lederen har ansvaret for den ansatte og skal lede arbeidet og i tillegg tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at arbeidstakeren får klare retningslinjer (Fife, 2002). Det hierarkiske systemet er basert på ulikhet og organisasjoner sentraliserer makten så mye at den er sentralisert hos noen få. Ifølge Hofstedes tabell over hvordan ulike land scorer på dimensjonen maktavstand ser man at Russland ligger høyt, deretter Serbia, Arabisktalende land, Polen og Øst-Afrika (Hofstede mfl. 2010:81).

I land med lav maktavstand betrakter leder og ansatte seg som likeverdige, det er lite aksept for elitetenkning og vilje til sosial ulikhet (Fife, 2002). Organisasjoner er mer desentraliserte, hierarkiene er mer i form av lave pyramider og kontrollspennet er mindre. Lederen bør være tilgjengelig for de ansatte og ideallederen er en initiativrik demokrat. Lederen tar de ansatte med i beslutninger som angår deres arbeid, men samtidig godtar de ansatte leders endelige beslutning (Hofstede mfl. 2010). Land som etter Hofstedes tabell scorer lavt på maktavstand er Tyskland og Norge (ibid).

3.2.2 Individualisme versus kollektivism

Denne dimensjonen måler hvordan en kultur fremhever enkeltindividene i motsetning til kollektive eller gruppemessige behov (Strand, 2007). Hofstede definerer denne dimensjonen på følgende måte;

«Individualisme kjennetegner samholdet med svake bånd mellom individer; alle mennesker forventes å ta vare på seg selv og den nærmeste familien. Kollektivism er det motsatte og er utmerkende for samholdet der mennesker fra fødselen integreres i grupper med sterk samhold som beskytter individet i hele livet mot uforbeholden lojalitet (Hofstede mfl. 2010:119).

Det bemerkes at graden av individualisme naturligvis varierer både i landet og mellom land. Ut fra Hofstedes tabell over ulike lands grad av individualisme versus kollektivism kan en se at nesten alle rike land har høy score på individualisme, mens nesten alle fattige land har lav score. Det finnes altså et sammenfall mellom landets velstand og grad av individualisme i kulturen (Hofstede mfl. 2010).

I arbeidslivet ser en at i en individualistisk kultur er den ansatte opptatt av egeninteresse, de opptrer alltid som individer med egne behov. I kollektivistisk kultur blir gjerne en ansatt tilsatt om han/hun tilhører egen gruppen og handler i samsvar med gruppens interesse. Ansettelse i kollektivistisk kultur følger gjerne slektsforhold, i første omgang til arbeidsgiver, men også slektninger til andre ansatte i organisasjonen kan ansettes. Fordelen er at man kjenner familien allerede, noe som minsker risikoen. I tillegg passer familiemedlemmene på hverandre for å unngå dårlig rykte på familien. En ansatt som presterer dårlig blir ikke oppsagt da man ikke sender bort «sitt barn». I individualistisk kultur derimot ses familieforhold ikke på som noe som er ønskelig, man er blant annet redd for interessekonflikter. Relasjonen mellom arbeidsgiver og ansatt fremstår som en byttehandel. Det er legitimt om den ansatte presterer dårlig at han/hun blir sagt opp, eller om den ansatte finner bedre betingelser hos annen arbeidsgiver og dermed sier opp sitt arbeid. Dette er sosialt akseptert i en individualistisk kultur (Hofstede mfl. 2010).

Gjennomføring av eksempelvis medarbeidersamtaler og tilbakemeldinger på arbeid til ansatte er forskjellig om man tilhører en individualistisk eller kollektivistisk kultur. I en kollektivistisk kultur er det ønskelig med harmoni, og beskjed om at en ansatt gjør dårlig jobb kan kollidere med dette. Den ansatte kan oppfatte det som «å tape ansikt» på en uakseptabel måte (ibid).

En annen forskjell mellom disse kulturene er hvordan man ser på eksempelvis en kunderelasjon. I individualistiske kulturer skal alle behandles likt, man skal ikke gjøre forskjell på kunder, det er uetisk og dårlig praksis. Mens i en kollektivistisk kultur er det naturlig å behandle egen gruppe bedre enn en annen gruppe. Det er naturlig forankret hos gruppen at ens egne venner behandles bedre enn andre og dermed både naturlig, etisk og god

forretningsskikk (Hofstede mfl. 2010). Eksempler på kulturer som hører til i individualistiske kulturer er Norge, Tyskland og Polen. I kollektivistiske kulturer finner vi eksempelvis Vest-Afrika, Serbia, Arabiske land og Russland.

3.2.3 Maskulin/feminin-dimensjonen

Hofstede skiller her mellom de feminine og de maskuline trekkene i samfunnet. Forskjellene går på det sosiale, men i enda større grad på det emosjonelle. Hvordan vi føler oss når vi spiller ulike sosiale roller er en følelse som kommer innenfra, mens sosiale roller kan påtvinges mennesker utenfra. Han definerer det maskuline og det feminine samfunnet på følgende måte;

«Et samfunn kalles maskulint når de emosjonelle kjønnsrollene er tydelig atskilte; menn skal hevde seg, være tøffe og ha fokus på materiell fremgang, mens kvinner skal være mer blygsama, ömsinta og bry seg om livskvalitet.

Et samfunn kalles feminint når emosjonelle kjønnsroller overlapper hverandre; både kvinner og menn skal være blygsamma, ömsinta og bry seg om livskvalitet» (Hofstede mfl. 2010:176).

Maskulinitet i et land har ikke sammenheng med om landet er fattig eller rikt, det finnes både rike og fattige maskuline land, samtidig som det også finnes fattige og rike feminine land. I følge Hofstedes undersøkelse er noen maskuline land Tyskland, Polen, Arabiske land og Serbia (Hofstede mfl. 2010: tabell 5.1). I maskuline kulturer er mennene pågående og dominerende mens kvinner skal være omsorgspersoner. En dominerende kvinne ses på som ufeminin. Kjønnsrollene er klart atskilte. I feminine kulturer er ikke kjønnsrollene så stabile og faste og det er mer likhet mellom kjønnene (Strand, 2007). Typiske feminine kulturer er Norge, Russland og Øst-Afrika (Hofstede mfl. 2010: tabell 5.1).

En viktig forskjell i arbeidslivet mellom feminine og maskuline kulturer kan være hvordan konflikter løses. I et maskulint samfunn løser man det med at man lar den sterkeste vinne, i motsetning til at konflikter løses gjennom forhandlinger og kompromiss i et feminint samfunn. En annen forskjell er hvordan man ser på arbeidet. I et feminint samfunn arbeider man for å leve, mens man lever for å arbeide i et maskulint samfunn. Man ønsker primært små organisasjoner og belønninger basert på jevnhet i feminine kulturer, mens man i maskuline foretrekker store organisasjoner og belønninger etter rettferdighet. Både menn og

kvinner kan gjøre karriere i en feminin kultur og en større andel av kvinnene har stillinger på et høyere nivå, noe som er ikke er vanlig i en maskulin kultur. Man ønsker mer fritid fremfor penger i en feminin kultur, mens man foretrekker mer penger fremfor fritid i en maskulin kultur (Hofstede mfl. 2010: tabell 5.5).

3.2.4 Usikkerhetsunnvikelse

Denne dimensjonen sier noe om hvordan en kultur takler usikkerhet og risiko. Hofstede ser på det som en måling av samfunnets følelser for situasjoner som er ustrukturerte og tvetydige, det er en subjektiv følelse. Når situasjonen er ustrukturert kan menneskene føle angst, og det som er forskjellig og annerledes enn det vanlige er farlig. Dette gjelder i kulturer der det er høy score på denne dimensjonen (Fife, 2002). Å håndtere usikkerhet er vanlig i alle organisasjoner i alle land. Alle mennesker konfronteres med usikkerhet og det og ikke vite hva morgendagen bringer, men vi må leve med det. Hver kultur har sin måte å lindre angsten på, og Hofstede sier at områdene teknologi, lover og religion er viktige i så måte. Hofstedes definisjon på usikkerhetsunnvikelse sier;

«I den utstrekning som menneskene i en kultur kjenner seg truede av tvetydige eller ukjente situasjoner» (Hofstede mfl. 2010:239).

Nervøsitet og stress og et behov for forutsigbarhet fører til at det trengs skrevne og uskrevne regler (ibid). Kulturer med ekstremt høy score på denne dimensjonen har utviklet normer og strukturer for nær sagt alle situasjoner som kan oppstå (Fife, 2002).

I land med lav usikkerhetsunnngåelse ses usikkerhet som en normal del av livet, det er lite stress og aggresjon, og følelser vises ikke. Man kan være komfortabel i tvetydige situasjoner og med ukjente risikoer. Det som er annerledes, er merkelig. Det bør ikke være flere regler enn det som er nødvendig og presisjon og nøyaktighet må læres. Det er toleranse for avvik og innovative ideer og atferd. Motivering skjer gjennom det å utrette noe og aktelse eller tilhørighet. I land med høy usikkerhetsunnngåelse derimot ses usikkerheten på som noe som føles truende og må bekjempes. Det er høyt stress og en subjektiv følelse av engstelse. Aggresjon og følelser kan vises til sine tider. Godtakelse av kjente risikoer; frykt for tvetydige situasjoner og ukjente risikoer. Det som er annerledes, er farlig. Det er et emosjonelt behov for regler, selv om de ikke fungerer. Presisjon og nøyaktighet kommer naturlig. Undertrykkelse av avvikende ideer og atferd og motstand mot innovasjon. Motivering skjer gjennom sikkerhet og aktelse eller tilhørighet (Fife, 2002). Russland, Polen, Serbia, Arabiske

land og Tyskland er land som scorer høyt på usikkerhetsunnvikelse, mens Norge og Øst-Afrika scorer noe lavere (Hofstede mfl. 2010).

Disse verdiene har altså stor betydning for hvilken nasjon en hører til og vil således kunne utgjøre forskjeller og utfordringer i organisasjoner med forskjellige etniske kulturer. Spesielt verdidimensjonene individualisme versus kollektivism og maktavstand er relevante for ledere i flerkulturelle organisasjoner (Aase og Glasø, 2009).

3.2.5 Langtidsperspektiv opp mot korttidsperspektiv

Denne dimensjonen utviklet Hofstede etter hvert sammen med Michael Bond. Den var ikke med i IBM undersøkelsen, den sier noe om langsiktighet i livsorientering. Hofstedes definisjon på dimensjonen er som følger;

«Långsiktig innriktning står för att främja dygder inriktade på framtida belöningar, i synnerhet uthållighet och sparsamhet. Dess motsatta pol, kortsiktig inriktning, står för att främja dygder som har med det som varit och det nuvarande att göra, i synnerhet respekt för traditioner, att bevara «ansikte» och att uppfylla sociala skyldigheter»
(Hofstede mfl. 2010:294).

Langtidsperspektivet peker på verdier som sparing og utholdenhet, mens korttidsperspektivet verdsetter tradisjoner, som å innfri samfunnsplikter, «ikke miste ansikt» (Fife, 2002:74). Denne dimensjonen vil ikke bli brukt i oppgaven, men nevnes kort her bare for å gjøre oppmerksom på at det finnes en femte dimensjon.

3.3 Lederrollen

Det å være leder i en organisasjon er ikke helt som andre roller i en organisasjon. En av de faktorene som skiller lederrollen fra andre roller er blant annet at man ikke har klare svar og/eller retningslinjer for hvordan man skal håndtere ulike situasjoner. Som leder må man håndtere tvetydighet, usikkerhet, konflikter og dilemmaer. Hvordan ledere utøver sin rolle som leder har sammenheng med organisasjonstypen, kulturen, sektoren og situasjonen som rollen utøves i. Personlighet og leders stil vil også ha betydning. Ledelse får mening og virkning innenfor sin kontekst eller meningssammenheng og Strand (2007) sier i sin

kontekstmodell at lederen både har en atferdsrolle, som sier noe om hva lederen gjør for organisasjonen, og en symbolsk rolle som sier noe om hva lederen er for organisasjonen.

Strand definerer begrepet rolle som et nyttig instrument til å analysere lederskap, det gir videre en sammenhengen mellom person, posisjon og organisasjon. Han sier også at rollen, i motsetning til personen til en viss grad er mer faste. Hver rolle innehar sin måte å utføre rollen på (Strand, 2007).

Det er ulike roller lederen skal bekle i en organisasjon, men til tross for dette finnes det knapt noen utfyllende instruks for lederrollen. PAIE-funksjonene sier hva som er nødvendig å få utført i en organisasjon for at den skal overleve og hvilke roller ledere må innta for å bidra til dette. De fire funksjonene er;

- Produksjon – hvor det er viktig å være pådriver for å nå mål og resultater
- Administrator – sørge for at regler og systemer fungerer og etterleves
- Integrator – å støtte, motivere og utvikle medarbeidere
- Entreprenør – utvikling av nye produkter og tjenester (Strand, 2007:393).

Disse rollene og funksjonene tar utgangspunkt i en homogen organisasjon, men hvordan ivaretas de i en flerkulturell organisasjon? En leder må ivareta alle disse funksjonene, men er det slik at noen roller er viktigere enn andre i en flerkulturell organisasjon? Litteraturen sier at kreves mer av en leder i en flerkulturell organisasjon enn i en monokulturell organisasjon (Hofstede i Connerley/Pedersen, 2005), og at det er vanskelig å lede flerkulturelle grupper på grunn av kompleksiteten som flerkulturalitet innebærer (Aase/Glasø, 2009). Chemers og Murphy (1995) mener at som leder for en multikulturell arbeidsstokk er det spesielt viktig at lederen ivaretar integratrollen, og oppgaver som veileder og lærer er sentrale. I tillegg er det viktig at lederen gir tilbakemelding til ansatte for å oppmuntre dem til videre utvikling i jobben. Lederen må også øke toleransen for, og tilpasse seg mangfoldet som eksisterer i organisasjonen samt beherske utøvelse av ledelse overfor grupper med ulike kulturelle verdier (ibid).

Hofstede sier at lederen i en flerkulturell organisasjon må være kontekstsensitiv, man må være interessert og engasjert i å lære om blant annet andre kulturers historie, geografi og religion (Hofstede i Connerley og Pedersen, 2005). Hofstede påpeker at det er viktig for ledere å ha kjennskap om ulike kulturer og sier det slik; «*trying to study management culture without insight into societal culture is a trivial pursuit*» (Aase og Glasø, 2005).

Dagens lederskapsteori fokuserer på effektiv ledelse, men sier ikke noe om hvordan effektiv ledelse skal utøves i flerkulturelle organisasjoner (Chemers og Murphy, 1995).

3.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng og sentrale kjennetegn ved de fleste definisjoner er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Det finnes en rekke delvis forskjellige definisjoner av organisasjonskulturer, men jeg vil i denne oppgaven støtte meg til Scheins definisjon på organisasjonskultur. Hans definisjon er som følger;

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene». (Jacobsen og Thorsvik, 2011:120)

Det er flere sentrale poeng i Scheins definisjon som jeg velger å utdype. 1)

Organisasjonskultur, og begrepet kultur må knyttes til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. 2) Kultur er basert på læring. Det angår både å mestre problemer med ekstern tilpasning til omgivelsene og det å mestre problemer med intern integrasjon slik som samhandling i gruppen. 3) Kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. 4) Kulturen i gruppen vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i tilknytning til spesifikke problemer. I tillegg presiserer Schein at organisasjonskultur også har med følelser å gjøre (ibid).

Det er hevdet at en sterk organisasjonskultur er en viktig komponent for å lykkes som organisasjon (Strand, 2007). Hensikten med en sterk organisasjonskultur er at den samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, samt at den kan gi medarbeiderne en opplevelse av identitet. Dette kan igjen virke angstreduserende for den enkelte og også virke motiverende. En sterk organisasjonskultur kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Kultur består av tre nivå; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Dersom man ser dette for seg metaforisk som en sirkel med flere lag, vil de grunnleggende antakelsene ses på som den indre kjernen som er motstandsdyktig mot endringsforsøk og omtolkninger. Forhold som tillit, tilhørighet og tid tas for gitt, uten at vi tenker over dem. Dette kalles de grunnleggende antakelser. I nasjonale kulturer er det for eksempel grunnleggende om hvorvidt vi stoler på våre medmennesker eller ikke og om vi har en

individualistisk eller kollektivistisk oppfatning av individene. Basert på disse grunnleggende antakelsene eksisterer en rekke verdier som har en rekke normer knyttet til seg. Disse er på et mer bevisst nivå og definerer hva som er riktig eller feil atferd og hva som regnes som verdifullt innenfor organisasjonen (Strand, 2007). I følge Schein innebærer verdier at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Eksempler vedrørende nasjonale kulturer er maktavstand mellom individer, om kulturen er feminin eller maskulin og hvordan kulturen ser på usikkerhetsunnvikelse. Verdiene tas ofte for gitt og er ikke alltid direkte observerbare, men de kan gi grunnlag for atferdsnormer som vi kan tolke som uttrykk for verdiene (Strand, 2007). Normer beskrives som uskrevne regler som angir hva som er passende atferd i ulike sosiale sammenhenger. Det er bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge. Normene er viktig for å redusere usikkerhet i ulike situasjoner der mennesker samhandler, men kan også variere i ulike organisasjoner og kan påvirkes av nasjonal kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Artefakter er materielle uttrykk for kultur som kan observeres. Artefakter virker som kulturelle symboler, men for at de skal kunne fungere som symboler må de først tolkes og de kan tolkes ulikt av ulike individer. Jacobsen og Thorsvik (2011) sier at symboler har fire sentrale funksjoner i organisasjoner. For det første reflekterer de organisasjonskulturen, dernest påvirker de organisasjonsmedlemmenes tenkning og atferd ved å bringe fram internaliserte verdier og normer. De gjør det også enklere for de ansatte å dele erfaringer med kollegaer. Og til slutt kan de gjøre det klarere for folk hva de mener om organisasjonen. Artefakter i organisasjoner kan deles inn i tre hovedgrupper; 1) det kan være det mennesker sier, for eksempel symbolske fortellinger for å få fram en mening. 2) menneskers atferd kan være artefakter, eksempel hvordan ansatte uttrykker følelser i organisasjonen. 3) artefakter kan være fysiske gjenstander, det kan være i form av bygninger, logo, design, interiør eller uniformer. Disse fysiske artefaktene er lett observerbare, men utfordringen kan være å skjønne hva de betyr.

Hva er det som antas å påvirke organisasjonskulturen? For det første påvirker nasjonal kultur i det landet hvor organisasjonen virker organisasjonskulturen. De dominerende verdier, normer og praksis i organisasjoner tilpasses den nasjonale kulturen, og spesielt med hensyn til verdier omkring makt og sosial ulikhet, relasjoner mellom individ og grupper, sosiale roller knyttet til kjønn og måter å takle usikkerhet i livet på (Jacobsen og Thorsvik, 2011). I følge Hofstede er det den nasjonale kulturen som er rangert høyest over ulike kulturer i organisasjoner. Han mener at de nasjonale kulturene gir de mest grunnleggende forutsetningene og det klareste uttrykk for hvilke verdier som holdes høyest. Samtidig må

man være bevisst at organisasjoner innenfor samme nasjon og samme bransje kan ha ulike kulturer (Strand, 2007).

Ledere kan også påvirke organisasjonskulturen. Blant annet gjennom riter og seremonier, historiefortellinger, språk og kommunikasjonsstrategi og gjennom en symbolsk og verdibasert lederstil. Og ikke minst kan ledere påvirke organisasjonskulturen gjennom sosialisering av ansatte slik at de blir integrerte i organisasjonen og ser på seg selv som medlem av gruppen og dermed inngår i en større sammenheng for å realisere organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

En tredje faktor som påvirker organisasjonskulturen er hva som kjennetegner markedet organisasjonen er en del av. Det er to eksterne trekk som har stor betydning, for det første graden av risiko som er forbundet med organisasjonens virksomhet og for det andre hvor raskt organisasjonen og de ansatte får tilbakemeldinger på om beslutninger eller strategier er vellykkede (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Det er ikke uvanlig at ulike kulturer kan utvikles og eksistere side om side i organisasjoner. Subkulturer kan fremstå på grunnlag av organisasjonens struktur, ulike profesjoner, ulike alderskulturer eller ulike kjønnskulturer. Også ulike nasjonale kulturer kan bidra til å skape subkulturer. I utgangspunktet trenger ikke subkulturer å representere noe problem i organisasjoner. Men dersom subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen eller at de fremmer en interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen kan det oppstå problemer (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

3.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert Hofstedes kulturelle verdidimensjoner, teori om lederrollen og organisasjonskulturbegrepet. Med bakgrunn i dette vil jeg i analysen drøfte følgende dimensjoner: maktavstand, usikkerhetsunnvikelse, maskulin versus feminin, individualisme versus kollektivism. Jeg har valgt å sette Hofstedes verdidimensjoner inn i en tabell for lettere å få oversikt over de operasjonelle indikatorene, det vil si hvordan de ulike dimensjonene måles og kommer til uttrykk i den empiriske analysen. For å kunne svare på problemstillingens andre del vil jeg se om det er noe i kulturen i organisasjonen som forklarer utformingen av lederrollen. Jeg har operasjonert organisasjonskultur for å synliggjøre hva jeg så etter i organisasjonen når det gjaldt lederrollen, og om det var noe i kulturen som preget lederrollen.

Dimensjon;	Uttrykk i organisasjonen;	Uttrykk i organisasjonen;
Maktavstand	<p>Kulturer med lav maktavstand;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ansatte og leder betrakter seg som likeverdige ▫ Uformell tone mellom leder og ansatt ▫ Ansatte respekterer lederen ▫ Lite aksept for elitetenkning og vilje til sosial ulikhet ▫ Beslutninger er desentraliserte og ansatte forventer å bli tatt med i beslutninger ▫ De ansatte tar initiativ til arbeidsoppgaver og løsninger 	<p>Kulturer med høy maktavstand;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ansatte har stor respekt for leder ▫ Formell tone mellom leder og ansatt ▫ Ansatte adlyder leder, de opponerer ikke mot det leder sier eller gjør ▫ Makten er ujevnt fordelt og det er akseptert ▫ Beslutninger er sentralisert ▫ Ansatte forventer klare retningslinjer og tilrettelegging av arbeidet fra lederen
Individualisme versus kollektivism	<p>Individualistisk kultur;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ansatte er opptatt av egeninteresse, opptrer som individer ▫ Familieforhold i organisasjonen er ikke ønskelig ▫ Oppsigelser er legitimt ▫ Forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt fremstår som byttehandel ▫ Ønsker at ansatte er ærlige og gir tilbakemeldinger på arbeidet ▫ Alle ansatte behandles likt 	<p>Kollektivistisk kultur;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Kulturen vektlegger ikke enkeltindividet, men heller grupper med sterkt samhold ▫ Ansettelse i organisasjonen følger slektsforhold og egengruppen ▫ Ansatte som presterer dårlig blir ikke oppsagt ▫ Forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt er moralsk og som et familieband ▫ Ønskelig med harmoni ▫ Gruppens egne venner forfordes
Maskulin versus feminin	<p>Feminin kultur;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mindre stabile kjønnsroller og mer likhet mellom kjønnene ▫ Både menn og kvinner kan gjøre karrierer ▫ Større andel kvinner har stillinger på høyere nivå ▫ Konflikter løses med forhandlinger og kompromiss ▫ Arbeider for å leve, fritid foran penger 	<p>Maskulin kultur;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Tydelig atskilte kjønnsroller ▫ Mennene er pågående og dominerende, kvinner omsorgspersoner ▫ Dominerende kvinner er ufeminine ▫ Uvanlig at kvinner har stillinger på høyere nivå ▫ Den sterkeste part vinner i konflikter ▫ Lever for å arbeide, foretrekker penger foran fritid
Usikkerhets-unnvikelse	<p>Lav usikkerhetsunnvikelse;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Usikkerhet ses som en normal del av livet ▫ Det som er annerledes er merkelig ▫ Ikke flere regler enn absolutt nødvendig 	<p>Høy usikkerhetsunnvikelse;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Høyere grad av angst hos ansatte når situasjoner er ustrukturerte og tvetydige ▫ Det som er annerledes og nytt er farlig ▫ Ansatte forventer normer og regler for alle situasjoner som kan oppstå

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Følelser og aggresjon kommer ikke til syne ▫ Toleranse for avvik og innovative ideer og atferd ▫ Arbeider hardt bare når det er behov 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Følelser og aggresjon kommer mer til syne ▫ Motstand mot innovasjon ▫ Følelsesmessig behov for å være opptatt, indre drivkraft for å arbeide hardt
Lederrollen	Hvordan var lederkulturen i organisasjonen? Hva så jeg etter?	Jeg vil se på følgende indikatorer i organisasjonens kultur; <ul style="list-style-type: none"> ▫ Hvordan var lederkulturen i organisasjonen? ▫ Hvordan har lederrollen tradisjonelt blitt utformet i organisasjonen? ▫ Var det overleverte normer og verdier fra tidligere ledere?

4 Metode og datamateriale

4.1. Innledning og bakgrunn for valg av metode

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å anvende en kvalitativ metode med hovedvekt på organisatorisk autoetnografi. Valget falt på denne metoden etter at jeg skrev et refleksjonsnotat om min lederrolle, noe som min tidligere veileder mente kunne brukes som et utgangspunkt for en selvbiografisk beretning. Før jeg startet arbeidet med selve beretningen hadde jeg satt opp flere punkter som jeg hadde lyst å ha med i beretningen. Disse punktene var utfordringer jeg møtte som avdelingsleder i en flerkulturell organisasjon, og som jeg tenkte også andre ville ha nytte av. Tidlig i stadiet med skrivingen hadde jeg flere ulike problemstillinger knyttet til det å ha en flerkulturell arbeidsstokk, men jeg valgte til slutt å ha fokuset på lederrollen. Grunnen til det var at det ble min rolle som stod i sentrum, og dermed naturlig ut fra en selvbiografisk fortelling. Det gikk overraskende bra å skrive beretningen, men den har likevel blitt forandret og tilpasset problemstillingen og de ulike dimensjonene til Hofstede noen ganger. Beretningen har en begynnelse som starter med refleksjoner rundt da jeg startet som avdelingsleder og avslutter der jeg «sto» da oppgaven ble påbegynt og skrevet. Den er bygd opp som en sekvensiell fortelling, der det jeg beretter om følger en viss tidsdimensjon. Jeg har med andre ord ikke valgt å strukturere den rundt tematiske hendelser, som også hadde vært mulig.

Empiridelen som er min beretning, blir sett i lys av problemstillingen og det er selvfølgelig mange flere aspekter med det å være leder i en organisasjon enn det jeg vil berøre i denne oppgaven. Metodevalget er avslørende og kan sette en selv og/eller andre ansatte i

forlegenhet, eller til og med virke sårende på andre ansatte. Min hensikt er ikke å sette andre ansatte i dårlig lys eller at noen skal føle seg uthengt, men heller å prøve å ivareta ansatte. Metoden avdekker forhold i organisasjonen som ellers kanskje ikke ville kommet til overflaten, slik som for eksempel fordommer blant ansatte. Metoden gir ellers en personlig investering i oppgaven som gir nærhet til både positive og negative sider ved min rolle som leder i en flerkulturell avdeling.

Selv om alle ansatte blir anonymisert i beretningen, har jeg kjent på, og reflektert mange ganger over det å skrive en beretning der flere av mine ansatte blir en del av min forskning. Dette aspektet ved metoden har gitt meg etiske dilemmaer, men anonymiseringen skal være så god at jeg står inne for beretningen. Jeg vil presentere metoden nærmere, samt at jeg vil si noe om styrken og svakheten ved metoden.

4.2 Autoetnografi

Organisatorisk autoetnografi er en type organisatorisk etnografi, som er en metode for organisatorisk forskning. Det er ingen entydig definisjon på hva autoetnografi er. Sparkes (2000) i Parry og Boyle (2009) sier at det er forskerens høye grad av personlige erfaringer som gjennom en fortelling gir en økt sosiologisk forståelse. Samtidig hevder Richardson at autoetnografi er svært personlige og avslørende tekster hvor forfatteren forteller en beretning om ens egen erfaring i en kultur (ibid). Parry og Boyle (2009) sier at en selvbiografisk beretning gir forskeren mulighet til å koble egne erfaringer opp mot organisasjonens kulturelle dimensjon og som følge av dette har de tro på at autoetnografi kan gi noen av de rikeste og mest originale data for organisatorisk forskning. De argumenterer for at den viktigste oppgaven for autoetnografi er å belyse forholdet mellom individet og organisasjonen. Parry og Boyle forholder seg til definisjonen til Hayano (1979) som sier;

“Autoethnography is a type of ethnography that is conducted within one’s own cultural milieu, or the conduct of a hyperreflexive study by an indigenous member of a particular group of culture” (2009:693).

Med andre ord er det en metode som er basert på at man studerer sin egen kultur og organisasjon, man studerer den som innfødt fra innsiden og er selv hovedperson i fortellingen (Larsen, 2013). Parry og Boyle (2009) sier at autoetnografisk metode har tre kjennetegn som gir en mer innsiktsfull og kulturelt rikere forståelse for organisasjonens liv;

1. Metoden kan anvendes for å få satt de daglige hendelsene og aspektene som inntreffer i en organisasjon i en større strategisk og politisk organisatorisk sammenheng
2. Autobiografisk og retroperspektiv tilnærming avdekker og kaster lys over mer lukkede og underliggende aspekter i en organisasjon
3. Metoden er ikke perfekt og har sine svakheter

Svakheter med metoden kan være at andre medlemmer i organisasjonen ikke blir anonymisert, altså et etisk problem. Stemmen til den som skriver beretningen kan også overskygge andre medlemmer, beretningen kan bli for narsissistisk. Høy følelsesmessig intensitet og sårbarhet kan føre til personlige og profesjonelle risikoer, og på den måten kan denne metoden i noen tilfeller bli betraktet som en risikabel metode (Parry og Boyle, 2009).

Avgjørende for mitt valg om bruk av denne metoden, til tross for sine svakheter, er at jeg som leder for en kulturell mangfoldig avdeling har en erfaring innenfor et felt som er lite forsket på. Jeg ønsker at andre skal få kjennskap til mine erfaringer og forhåpentligvis dra nytte av dem. At jeg kan bruke min erfaring og refleksjoner som metode, kan være med på å gi et dypere innblikk i hvordan lederrollen utformes i flerkulturelle organisasjoner. Jeg er samtidig klar over at dette er min subjektive opplevelse av lederrollen, den kan oppleves annerledes av andre ledere som har ansatte fra andre kulturer, og også av andre ansatte i min organisasjon. En utfordring med metoden er relatert til kriteriet reliabilitet¹. Det er bare en person som sier det, i kontrast til en større undersøkelse hvor funnene kan være mer objektive.

Bruken av egen fortelling og det at det er en fare for at fortellingen kan bli for følelsesladet, gjør at det kan være vanskelig å skape en beretning som er pålitelig og troverdig. Likevel føler jeg at andre undersøkelser og litteratur som jeg referer til er med på å vise troverdighet i min fortelling. Datamaterialet som foreligger når det gjelder lederkulturen i organisasjonen er for det meste basert på egne erfaringer. I og med at avdelingen var bare ett år gammel da jeg startet som leder, og i tillegg hadde hatt flere midlertidige ledere på det året avdelingen hadde eksistert, var det lite jeg kunne få fortalt fra andre. Den kjennskapen jeg hadde til lederkulturen da jeg startet var dårlige omtaler via media.

Parry og Boyle (2009) sier at forfatteren må skrive godt og sannferdig, og autoetnografi er derfor ikke klassifisert som nonfiction. Vitenskapsteoretisk har jeg med

¹ Hvor pålitelige målingene er. Høy reliabilitet skal sikre data en pålitelighet som gjør dem egnet til å belyse en vitenskapelig problemstilling (Halvorsen, 2008).

denne metoden plassert meg tungt i en fortolkende tradisjon, jeg har analysert mening og meningsstrukturer, og ikke minst mine egne meninger (Larsen, 2013).

Til tross for svakheter ved metoden sier Parry og Boyle at autoetnografi ikke er en slutt, men en ny begynnelse innenfor forskning i organisasjoner. De sier videre;

“We contend that autoethnography can produce rigorous and fruitful contributions to organizational theory. By adding autoethnography to our repertoire, we can all generate marvelous research insights in to our organizations” (Parry og Boyle, 2009:700).

5 Min lederrolle i en flerkulturell organisasjon

5.1 Innledning

I denne selvbiografiske beretningen vil jeg fortelle hvordan jeg har opplevd å være leder i en flerkulturell organisasjon. Beretningen blir ikke fortalt i kronologisk rekkefølge. Det vil nødvendigvis være sprang i tid og rom for å få en bedre flyt og helhet i beretningen. Det vil være deler av beretningen som ikke blir direkte berørt i analysen, men som jeg likevel velger å ha med for å gi et helhetlig bilde. Det å skrive denne beretningen nå, såpass mange år etter at jeg startet som leder, vil nok også påvirke beretningen. Opplevelsen da jeg var ny som leder og frem til i dag gjør at jeg ser annerledes på ting. Som avdelingsleder har jeg hele tiden hatt et nært og godt forhold til min nærmeste leder, som er daglig leder av mottaket, og ikke minst til eier av mottaket. De ansatte, daglig leder og eier av mottaket har vært viktige for min utvikling i lederrollen.

5.2 Ny som leder

Jeg startet som leder for, den gang forsterket avdeling, i dag tilrettelagt avdeling ved asylmottaket høsten 2006. Det var tilfeldigheter som gjorde at jeg startet i jobben. Asylmottaket hadde opprettet avdelingen høsten 2005 og avdelingen var kun ett år gammel. Et krav fra UDI til tilrettelagte avdelinger er at det skal være en psykiatrisk sykepleier ansatt på dagtid i 100 % stilling. Mottaket hadde ikke lyktes i å tilsette noen med denne kompetansen og hadde et visst press på seg til å tilfredsstille UDIs krav. Jeg har den kompetansen som UDI krever, og daglig leder for mottaket hadde kjennskap til dette. Han tok derfor kontakt med meg og ønsket meg i stillingen. Daglig leder var også ny i jobben og hadde tiltrådt bare et par måneder før meg. Jeg hadde på det tidspunktet lite kjennskap til asylmottaket og var i utgangspunktet skeptisk. Skepsisen gikk på at jeg hadde hørt og lest negativ omtale av mottaket, flere beboere hadde gått til avisen og klaget over lederskapet på mottaket. Dette var dog relatert til tidligere ansatte, som var sluttet da jeg skulle tiltre. Min største skepsis gikk på det å skulle være leder. Jeg hadde relativt liten erfaring med å være leder og hadde utfordringer med å se meg selv i den rollen.

I og med at jeg og min familie nylig hadde bodd nesten ett år i Libanon i forbindelse med min manns jobb som FN observatør, hadde jeg erfaring med andre kulturer i et konfliktfylt område. Det å møte fremmede kulturer så jeg derfor ikke på som skremmende, men heller spennende og interessant. Jeg anser meg selv som en person som synes fremmede kulturer er spennende og har tro på at mennesker fra andre kulturer kan føre med seg nye

kunnskaper, evner og andre innfallsvinkler og erfaringer. I utfordringen rundt det å være leder fikk jeg støtte både fra daværende arbeidskollegaer, familien og daglig leder på mottaket, noe som gjorde at jeg tok valget om å prøve meg i stillingen.

Jeg startet i stillingen høsten 2006. Ganske fort skjønnte jeg at det var mye å ta tak i, både faglig og ledelsesmessig. Det var en avdeling som bar preg av lite struktur, mangel på rutiner og styring. Det var mange forskjellige kulturer og subkulturer, kommunikasjonsproblemer og noen ansatte som hadde helt andre forventninger til jobben enn det å hjelpe syke beboere. Jeg undret meg over om dette skyldtes stadig skifte av ledere. Det hadde vært flere midlertidige avdelingsledere i stillingen før meg. Alle hadde vært kort tid i stillingen, og det var derfor lite erfaringer jeg kunne dra nytte av i lederrollen. Jeg måtte starte fra bunnen med å bygge opp avdelingen og en lederkultur. I og med at jeg hadde lite erfaring med å være leder, ble mye av jobben rundt det å bygge opp avdelingen gjort ut fra hvordan jeg tenkte og så det ville være nødvendig og fornuftig. Her må jeg innrømme at det gikk en del på magefølelsen, og også slik jeg tenkte jeg ville hatt nytte av om jeg var en av mine ansatte. Jeg ba også om råd fra ansatte og daglig leder. Det var ingen lederkultur som hadde satt seg, og ansatte var vant til å forholde seg til ulike ledere. Organisasjonen var preget av at ansatte kunne gjøre som de ville da de var på jobb. Det var få skriftlige rutiner og arbeidsoppgaver, noe som ga de ansatte frihet til å gjøre andre ting enn å ivareta syke beboere. Det var ikke uvanlig at enkelte av de ansatte brukte store deler av arbeidstiden på private gjøremål. I tillegg var det en utpreget holdning hos ansatte om at asylsøkere var opptatt av å lure oss for å påvirke asylsaken sin. Ansatte mente beboerne spilte syke i håp om å få positivt svar fra UDI. Dette preget organisasjonen med at beboere ble møtt med mistillit og det førte igjen til konflikter mellom ansatte, og også mellom ansatte og beboere. Blant annet hadde beboere gått til avisen for å fortelle om dårlige erfaringer med ledelsen av mottaket og noen hadde gått til sultestreik. Både jeg og daglig leder ønsket å bygge organisasjonskulturen på andre verdier og holdninger hos ansatte. Vi ønsket en kultur med gjensidig respekt mellom ansatte, vi ønsket at ansatte skulle være bevisst på å ikke forskjellsbehandle beboere og vi måtte klargjøre hva arbeidet besto i.

Jeg følte etter noen måneder at jeg hadde tatt meg vann over hodet, det var en tøff og krevende periode og jeg vurderte flere ganger om dette var den rette stillingen for meg. Jeg merket at jeg manglet erfaring med å være leder og var usikker på hva jeg skulle prioritere først av det jeg så manglet i avdelingen. Jeg hadde en samtale med en tidligere kollega som var avdelingsleder på en psykiatrisk døgninstitusjon og rådførte meg for hvordan jeg skulle utforme min lederrolle og prioritering av oppgaver. Rådet jeg fikk fra henne var at jeg ikke

kunne forandre alt med en gang. Jeg måtte være tålmodig og bli kjent med ansatte og organisasjonen før jeg kunne ta store forandringer. Noe av det jeg så som det viktigste var at vi måtte forholde oss til Arbeidsmiljøloven i arbeidet med turnus og arbeidstid. Jeg anså det også som viktig å få på plass rutiner for det daglige arbeidet, slik at ansatte visste hva som krevdes av de når de var på jobb. Det var også viktig å starte en prosess med å forsøke å endre holdninger hos ansatte når det gjaldt beboere.

Etter ca. tre kvart år i stillingen begynte jeg å få bedre oversikt over avdelingen, arbeidsoppgavene, kravene fra UDI og de tydelige mangler i organisering og daglig drift. Jeg hadde også fått bedre oversikt over de ansatte, deres personlige egenskaper og deres kompetansenivå. Jeg bemerket meg at når det ble stilt krav til de ansatte om arbeidsoppgaver som skulle gjøres var det flere norske ansatte som sluttet i jobben. Friheten ble innskrenket og de måtte hjelpe og ivareta beboere når de var på jobb. Dette harmonerte ikke med deres ønske og de sa opp sine stillinger.

Jeg trivdes godt med de ansatte og i miljøet, og ansatte begynte å komme med tilbakemeldinger om at de forandringer som vi hadde gjort var fornuftige og gode. Dette ga selvfølgelig mer lyst til å jobbe videre. Jeg så klart at jeg måtte lage en langsiktig plan og et målbilde om hvordan avdelingen skulle fungere. Dette var ikke noe jeg laget skriftlig, men utviklet som tankesett i eget hode og diskuterte med daglig leder og eier av mottaket. I ettertid ser jeg at det ville vært fornuftig å utarbeide planen skriftlig. Jeg fikk støtte og fullmakter fra daglig leder og eier av mottaket til å gjennomføre en prosess med både kort- og langsiktig fokus for å få avdelingen til å fungere. Hovedsakelig så jeg at følgende forhold måtte endres og forbedres;

- de ansatte med annen kulturell bakgrunn måtte oppmuntres og hjelpes til å forbedre norsk språk og lese- og skriveferdigheter
- vi måtte øke ferdighetene hos de ansatte, til å ta mer initiativ og løse oppgaver på en mer selvstendig måte
- vi måtte jobbe med kulturen i organisasjonen og øke forståelsen for ulikheter og ha toleranse for hverandres kultur, både hos ansatte med norsk bakgrunn og hos ansatte med annen kulturell bakgrunn
- vi satte krav om et felles språk når vi er på jobb – norsk
- flere rutiner måtte på plass slik at de ansatte viste hva som krevdes av dem når de var på jobb
- vi måtte ansette flere med kompetanse på bachelornivå innenfor relevante fagområder, det trengtes også en ansatt med kompetanse på mitt nivå som kunne være min stedfortreder og

avlaste meg i den daglige jobben, blant annet med opplæring og veiledning til ansatte med lavere kompetansenivå

I tillegg var det andre utfordringer knyttet til HMS, personalutvikling, rekruttering av nye ansatte og velferdsordninger. Jeg merket tidlig at jeg og daglig leder hadde de samme intensjonene og de samme synspunkter om hvordan vi skulle utvikle organisasjonen. Vi deler synet på mennesker og matcher hverandre godt i jobben. Dette har gjort jobben mye enklere. Vi deler begge meningen om at menneskene er organisasjonens viktigste ressurs og er opptatt av ivaretagelse av den enkelte ansatte.

5.3 Utfordringer knyttet til kommunikasjon og språk

Den første tiden jeg jobbet på mottaket ble flere ansatt på bakgrunn av sine ressurser tilknyttet migrasjonserfaringer og språkkunnskaper, heller enn annen kompetanse som organisasjonen var i behov av. Det å kunne et fremmed språk ble viktigere enn annen kompetanse.

Etter hvert kom flere misforståelser og konflikter til overflaten på grunn av at ikke alle ansatte behersket det norske språket godt nok. Det ble etter hvert tydelig for meg at vi måtte stille andre kompetansekrav enn bare fremmedspråk. Siden flere av de ansatte hadde problemer med å forstå norsk språk måtte jeg bruke et enkelt språk og ikke lange setninger. Jeg skjønnte etter hvert at å be den ansatte om å gjenta informasjonen jeg hadde gitt, i stedet for at de bare svarte ja, kunne forhindre misforståelser. Jeg måtte finne effektive måter å tilpasse og formidle informasjon på, slik at det ble enklere for ansatte med annen kulturell bakgrunn å oppfatte og forstå informasjonen.

Alle ansatte som jobber på tilrettelagt avdeling må skrive rapport på hver av beboerne vi har på avdelingen. Det er derfor viktig at ansatte behersker norsk slik at de kan formidle hva som har skjedd med beboeren i løpet av vekten, og slik at de kan formidle viktig informasjon til neste vakt eller til meg som leder. Når norskkunnskapene ikke er tilfredsstillende er det rom for at alvorlige feil kan skje og viktig informasjon ikke blir videreformidlet, dette er spesielt viktig i medisinbehandlingen i avdelingen. Både jeg og andre ansatte så at rapportskrivning var en utfordring for flere av de ansatte med annen kulturell bakgrunn. Vi laget et nytt og forenklet system med de viktigste punkter, slik at man kan krysse av for utførte oppgaver. Dette forenklet skrivearbeidet for ansatte og det ble lettere å lese og forstå for alle parter.

Hvordan informasjon blir formidlet til ansatte fra andre kulturer er av betydning i vår flerkulturelle organisasjon. I noen kulturer blir ikke en oppgave oppfattet som noe som skal

gjøres om man for eksempel spør «kan dere vaske leilighet nr. 7 i kveld?». Oppgavene må gis direkte og bruk av ordet «kan» trenger ikke å oppfattes som noe som skal gjøres. Jeg så også at skriftlige beskjeder måtte formuleres enkelt og tydelig og dette var noe som jeg måtte gjøre andre ansatte oppmerksomme og bevisste på. Det å ha en flerkulturell arbeidsstokk har på vår arbeidsplass medført at enkelte rutiner og arbeidsoppdrag må være så detaljert beskrevet at det ikke skal være rom for tvil om hvordan oppgaven skal utføres. Dersom rutinene var for utydelige førte det til at ansatte ikke utførte oppgavene, noe som igjen førte til konflikter i arbeidsstokken. Men da rutiner og regler ble detaljerte, følges disse rutinene konsekvent og de opponerer ikke mot reglene. En så sterk detaljstyring av arbeidet medførte tilbakemelding fra norske ansatte om at de syntes rutinene var for rigide og ikke ga mulighet for selvstendig tenking i arbeidet. Norske ansatte mente at alle måtte kunne bruke skjønn i jobben. Jeg måtte forklare norske ansatte at rutinene ikke var laget så detaljert fordi jeg ikke hadde tiltro til deres jobb, men fordi ulike kulturer har forskjellige forventninger til hvordan lederen nærmest skal gi ordre for at oppgaver skal utføres og forstås av ulike kulturer. Jeg har reflektert over uttrykket å «bruke skjønn». For meg betyr det at de ansatte får en viss frihet i utføring av arbeidsoppdrag og kan definere hva en oppgave omhandler. I norsk kultur faller dette naturlig og de aller fleste forstår hva det vil si å utvise et skjønn i daglig arbeid. Men jeg har erfart at dette ikke er noe man kan ta for gitt at andre kulturer skjønner.

Jeg har erfart at ansatte fra andre kulturer er opptatt av at det må finnes rutiner for de fleste situasjoner som kan oppstå på arbeidsplassen. Dersom det ikke finnes rutiner kan de bli stresset og ukomfortable i arbeidssituasjonen. Også når det er akutte hendelser eller nye beboere som ankommer avdelingen ser jeg at de kan bli stresset til situasjonen er avklart.

I vårt daglige arbeid på tilrettelagt avdeling deler vi ut medisiner til beboere som er i behov av hjelp til medisinutdeling. For at ansatte skal kunne utføre denne jobben må de gjennomføre et 12 timers kurs i medikamenthåndtering og i tillegg bestå en prøve etter kurset. Kravet om 12 timers kurs og bestått prøve i medikamenthåndtering er et krav som kom etter, det jeg så på som, en inkrementell endring i organisasjonen for et par år siden. Før dette var ansatte pliktig til å møte på 2 timers kurs i medikamenthåndtering årlig, men uten at de måtte gjennomføre kursprøve etterpå. Dette nye kravet følger av norsk helselovgivning og kontrolleres av tilsynsfarmasøyt. Endringen i medisinkurset og prøven ble vanskelig for enkelte ansatte fra andre kulturer. Jeg var klar over at flere av de ansattes norskkunnskaper var i grenseland for å kunne klare en slik prøve, i tillegg møtte jeg en sterkere motstand mot endringen av medisinhandteringen fra disse ansatte. Her måtte jeg som avdelingsleder ta noen grep. Jeg hadde ekstra undervisning med de som hadde behov for det. Enkelte hadde jeg flere

ekstra undervisninger med og brukte mye tid og ressurser for å prøve å hjelpe dem. Ansatte med annet morsmål enn norsk fikk utvidet tid til rådighet på prøven. Jeg tilrettela også slik at de kunne ha anledning til å spørre meg dersom det var norske ord de ikke skjønnte. Noen ansatte fra andre kulturer klarte prøven på første forsøk og med godt resultat. Enkelte måtte ta prøven flere ganger før de besto. I tillegg til at det var utfordringer med språket, var det også store individuelle forskjeller som påvirket dette.

På bakgrunn av at ansatte ikke klarte prøven i medikamenthåndtering måtte vi tilrettelegge for ekstra norskundervisning ved lokal voksenopplæring. Vi har da tilrettelagt slik at ansatte kan ta norskundervisning i løpet av arbeidstiden. Enkelte ansatte møtte ikke opp på norskundervisningen, besto ikke medikamentprøven og hevdet etterpå at arbeidsgiver stilte for strenge krav til utøvelse av jobben. Det blir en ekstra ledelsesutfordring når ansatte som skal håndtere medisin ikke aksepterer krav satt i norsk lov. I tillegg kjente jeg på en skuffelse siden jeg hadde brukt så mye tid og ressurser på å prøve å hjelpe de ansatte.

I vår flerkulturelle organisasjon har jeg erfaring med at kulturer kommuniserer ulikt. Spesielt tenker jeg på om man kan være direkte når man kommuniserer eller om man pakker inn det som skal formidles. Jeg vil illustrere med et eksempel hvordan ulikheter i kommunikasjon kan vise seg. Jeg og en av mine ansatte fra et arabisk land kom opp i en situasjon der en beboer fra et arabisk land hadde planer om å ta sitt liv. Jeg spurte ut fra min kultur og mitt ståsted som psykiatrisk sykepleier direkte om hvilke planer han hadde for å ta sitt liv, og om hvordan han hadde tenkt å utføre dette. Den ansatte ble lettere sjokkert og sa at dette kunne han ikke oversette til beboeren. Han forklarte det med at slikt spør man ikke om. Jeg forklarte at det var viktig ut fra slik situasjonen var, men han holdt på sitt. Vi ble enige i at han skulle spørre på en mer indirekte måte, noe som medførte at jeg likevel fikk de svarene jeg var i behov av.

Min erfaring tilsier at det er kulturelle ulikheter i uttryksmåtene i kommunikasjon, med tanke på om man lar følelser komme til uttrykk i samtalen. Her opplever jeg at ansatte fra andre kulturer kan gestikulere, være mer høylytt, brå og hard enn det vi er i vår kommunikasjonsform. De er tydeligere på å vise følelser som sinne og aggresjon enn vi er vant til i vår kultur. Dette kan påvirke samarbeidet mellom ansatte. Dersom en ansatt fra en annen kultur viser frustrasjon og sinne kan andre ansatte oppfatte han/hun som sint og det kan igjen føre til misforståelser.

5.4 Opplæring i det norske arbeidsliv

Flere av de ansatte som jobber hos oss har, og har hatt sin første jobb i Norge på vår arbeidsplass. Det norske arbeidslivet og lover og regler knyttet til dette har de som oftest liten kjennskap til, selv om det vil være individuelle forskjeller på hvor mye hver enkelt ansatt har satt seg inn i det norske systemet. På bakgrunn av dette har vi hatt fokus på blant annet Arbeidsmiljøloven, arbeidsgivers og arbeidstakers plikter, bruk av egenmeldinger og vår personalhåndbok på personalmøter.

Siden noen av de ansatte fra andre kulturer ikke har god nok kjennskap til lover og regler har jeg opplevd at de har andre forventninger til for eksempel krav på permisjoner enn det vi kan innvilge. Feiring av muslimenes helligdag ID etter Ramadan er ett eksempel på dette. Ramadan er muslimenes fastemåned og den avsluttes med fest. I Norge har ansatte krav på inntil 2 dager fri (uten lønn) for feiring av religiøse høytider utenom de vanlige helligdager som omfatter alle ansatte. To av mine ansatte søkte om permisjon til feiring av ID og fikk innvilget dette, men de ansatte mente at det ikke var rettferdig at de skulle bli trukket i lønn og ville derfor ikke ha permisjon. Ansatte med andre religioner kan oppfatte det som urettferdig at kristne helligdager er fridager, mens de til muslimske helligdager må de søke permisjon uten lønn.

Ansatte fra andre land kan ha behov for ferie utenfor hovedferieperioden for å besøke familie i hjemlandet. Dette har vi prøvd å ta hensyn til. Men på grunn av stadig endring av tidspunkt for ferien og flere episoder der ansatte ikke kom tilbake til avtalt tid, måtte vi stramme inn og innføre puljevis ferieavvikling. Dette ble møtt med liten forståelse hos ansatte fra andre kulturer. Men det er vanskelig for arbeidsgiver å vise så stor fleksibilitet at det etter hvert gir både merkostnader og merarbeid for å ta så store individuelle hensyn. Ansatte fra andre kulturer kan også ha behov for utvidete velferdspermisjoner ved for eksempel dødsfall i nær familie. Da har vi som arbeidsgiver vært åpen for en fleksibel praktisering, blant annet fordi reiseavstanden er så lang at normal permisjonslengde ikke strekker til. Jeg har blitt klar over, gjennom min tid som leder for en flerkulturell avdeling, at ansatte fra andre kulturer definerer nær familie med et langt mer utvidet begrep enn det vi er vant til. En slektning langt ut i familien tilhører i deres kultur nær familie. Dette på grunn av at de har en annen familiesammensetning enn vi har i vår kultur.

Jeg har erfaring med at ansatte fra andre land stiller velvillig opp for å jobbe ekstra vakter og også ekstra i helger og høytider, men min oppgave er å se til at det foregår innenfor Arbeidsmiljølovens reguleringer. Flere av de ansatte ønsker gjerne å arbeide flere helger på rad, men dette er ikke lov etter Arbeidsmiljøloven. Det er viktig at ansatte skjønner at det er

den som gjelder og at det ikke er vrangvilje fra meg som leder. Kulturforskjellene kan ha innvirkning på dette. Noen ansatte kommer fra land hvor lovgivning ikke setter begrensning på hvor mye de kan jobbe, og er vant til å jobbe så mye de kan når det er arbeid tilgjengelig.

5.5 *Kvinnelig leder på en flerkulturell arbeidsplass*

I det norske arbeidsliv er det ikke uvanlig å ha en kvinnelig leder, men for flere av de ansatte som har en annen kultur er dette noe nytt og uvant. I andre kulturer er man vant til at mennene deltar i arbeidslivet, de skal være tøffe og dominerende og kvinnene skal være omsorgspersoner som tar vare på hus og familie. Dette kan ligge i deres nasjonale kultur og mer eller mindre bevisst kommer det til uttrykk på arbeidsplassen. Siden jeg merket at det var utfordringer knyttet til dette har jeg hatt fokus på det i medarbeidersamtaler. Noen ansatte sier de opplever meg mer som en mor, enn som en leder. Dette kan vise seg når det i enkelte tilfeller skinner igjennom at jeg er kvinne og ikke en «ordentlig» leder for dem. I en sak som gjaldt en ansatt fra et arabisk land, slet jeg med å bli tatt alvorlig. Den ansatte forholdt seg ikke til meg som leder, men gikk direkte til daglig leder med forhold som gjaldt arbeidssituasjonen. Jeg valgte da å ha daglig leder med i en samtale med den ansatte, det ble da gjort klart for den ansatte at jeg var hans nærmeste overordnede og forhold som har med arbeidssituasjonen skulle tas opp med meg. Jeg enset at min leder hadde en annen betydning enn det jeg hadde. Den ansatte lyttet og respekterte det han sa med en gang. Min leder har en naturlig autoritet med sin alder og sitt kjønn, han ses på som en god far. Mens jeg måtte jobbe for å bli godtatt som den ansattes leder. Jeg har erfart at ansatte fra andre kulturer også kan ha et nedlatende syn på kvinnelige kollegaer. Enkelte kvinnelige ansatte har gitt tilbakemelding om at mannlige ansatte fra andre kulturer opptrer høflig og greit når ledelsen er tilstede, men i situasjoner der det bare er de to kan de få klare hentydninger om at kvinner i arbeidslivet blir sett ned på. De kvinnelige ansatte opplever dette som lite respektfullt og blir såret over slike situasjoner. En mannlige ansatt fra en annen kultur ga tydelig beskjed i en konflikthåndtering at han ikke godtok å bli irettesatt av en kvinnelig kollega. Han mente at det kun var lederen som hadde rett til å irettesette han og gi ordre om hvordan arbeidsoppgaver skal utføres.

5.6 *Min lederstil*

Jeg karakteriserer meg selv som en leder som liker at de ansatte får utvikle seg og delta aktivt i utforming av oppgaver og det daglige arbeidet. Jeg liker at de ansatte tar initiativ og er aktive i jobben, og ønsker dermed å tilrettelegge og delegere oppgaver som jeg anser de

ansatte vil beherske. Jeg ønsker også at ansatte skal være med å ta beslutninger som angår organisasjonen. Dette er nytt for enkelte ansatte, da de er vant til at lederen tar alle beslutninger alene. Dette kan for eksempel bli synlig på personalmøter eller i medarbeidersamtaler når ansatte blir bedt om å gi tilbakemeldinger på hva som kan forbedres i organisasjonen. Ansatte fra andre kulturer har da som oftest vanskelig for å komme med forslag og forventer at lederen skal ha de riktige svarene.

Jeg ser på de ansatte som organisasjonens viktigste ressurs og ønsker at de skal trives og utvikle seg i jobben, være aktive og ta initiativ. Dette harmonerer ikke med alle ansattes oppfattelse av en leder. Mange ansatte med annen kulturell bakgrunn har en klar formening om hvordan en leder skal lede ansatte. De vil bli ledet og forventer å bli ledet. På grunn av min lederstil og at jeg i tillegg er kvinne, har jeg nok blitt sett på som både usikker og dårlig leder av enkelte ansatte. Den norske lederstilen harmonerer ikke med deres forventninger til en leder og flere av de ansatte har forventninger om at en leder er langt mer styrende og autoritær. Jeg ser at den følelsesmessige avstanden mellom noen av de ansatte fra andre kulturer og meg som leder er større enn det jeg generelt opplever i forhold til norske ansatte. Flere av de ansatte som kommer fra andre kulturer har stor respekt for ledelsen i organisasjonen, de opponerer ikke mot det lederen sier. Respekten kommer til syne med at spesielt mannlige ansatte har en formell tone med lederen. Dette vises med at de alltid håndhilser på lederen av mottaket. Enkelte ansatte fra andre kulturer har tatt på seg en rolle med å «tjene lederen». De går for eksempel rundt og påser at lederen alltid har kaffe i koppen. For meg blir denne respekten overdrevet og på grensen til smisking.

Et verktøy jeg som leder bruker er medarbeidersamtaler med ansatte. Da tar jeg opp forhold på arbeidsplassen og deres innsats i arbeidet. I vår kultur forventer jeg at ansatte kan komme med tilbakemeldinger på hvordan de opplever arbeidet og også hvordan de ser på samarbeidet med meg som leder. Positiv tilbakemelding til ansatte er ikke noe problem å formidle. Men tilbakemeldinger om at jeg forventer at de yter litt ekstra når de er på jobb har vist seg at flere har vanskeligheter med å akseptere. Jeg har erfart at det er vanskelig for ansatte fra andre kulturer å være ærlige og å gi direkte tilbakemeldinger til meg som leder, de vil ikke si imot sin leder. De er bekymret for at det kan føre til misforståelser og konflikter, og ikke minst at de eller andre kan «tape ansikt». I en medarbeider samtale med en ansatt fra et arabisk land måtte jeg trygge den ansatte på at det var ønskelig at han ga meg tilbakemelding på hvordan han hadde opplevd meg som leder i en konflikthåndtering. Han var lite villig til dette og var redd for at jeg skulle «tape ansikt». En ansatt fra et arabisk land hadde vist en uakseptabel atferd i forbindelse med at han ikke fikk innvilget permisjon for å reise til

ambassaden for å ordne pass til sin familie. Det at han ikke fikk permisjon hadde han store problemer med å akseptere og han fortsatte å diskutere på avgjørelsen. Det endte til slutt med at han fikk en skriftlig advarsel. Dette ble for han et forferdelig nederlag og han brukte selv ordene om at han hadde «tapt ansikt», noe som i deres kultur er nedverdiggende. Han tok opp denne episoden flere ganger i medarbeidersamtaler. Flere av de ansatte fra andre land sier at de synes settingen rundt en medarbeidersamtale er vanskelig og at de ikke liker det.

Jeg har blitt mer bevisst på at jeg som leder må gå foran som et godt eksempel når det gjelder hvilken kultur vi ønsker å ha i vår organisasjon. Jeg har erfart at det er kulturelle forskjeller i det å ta initiativ i egen jobb og hvordan ansatte forholder seg til dette. I vår vestlige kultur er det naturlig å ta initiativ, også utover det som forventes, mens i andre kulturer forventer ansatte at lederen skal gi ordre om arbeidsoppgaver som skal utføres.

For min lederstil ligger det naturlig at ansatte får mulighet til å utvikle seg. Jeg ønsker at ansatte skal kunne delta på kurs og andre kompetansehevinger. Dette har jeg opplevd er ulikt for kulturene i organisasjonen. I vår kultur ønsker ansatte å dra på kurs og ber om faglig påfyll, de er opptatt av å holde seg faglig oppdatert og å videreutvikle seg selv. Mens noen ansatte fra andre kulturer aldri spør eller har forslag til faglig påfyll. De ansatte er mer opptatt av å støtte opp om det som gjelder hele gruppen, de møter stort sett opp på veiledninger og andre tilbud som gjelder hele arbeidsstokken. Jeg har tilbudt flerkulturelle ansatte, på lik linje med norske ansatte, kurs og kompetansehevinger. Det har vært varierende om hvorvidt de har deltatt på dette.

5.7 Hva preger arbeidsmiljøet i vår flerkulturelle organisasjon?

I vår flerkulturelle organisasjon forutsetter et godt arbeidsmiljø blant annet at alle ansatte har toleranse og respekt for andre kulturer. Man må ha forståelse for ulikheter og ikke forvente at alle skal være like. Flere av våre ansatte er praktiserende muslimer og ber til faste bønnetider. Vi har lagt til rette for at dette kan gjøres når de er på jobb. Vi har et eget rom som brukes til dette, og de ansatte har egne bønneteppe som de oppbevarer på jobb. Det er viktig at andre ansatte er klar over dette og respekterer det, men samtidig er det også viktig at vedkommende som skal be informerer de andre slik at de vet hvor de kan finne dem om det skulle være en akutt situasjon. Dette har jeg måttet ta opp med enkelte av de muslimske ansatte, da de bare ble borte uten å informere den de var på jobb sammen med og en alvorlig hendelse skjedde.

Ansatte fra samme land kan føle en sterk nasjonal tilhørighet til hverandre og dermed danne en egen subkultur. Dette er noe jeg selv kjenner igjen fra den tiden da jeg og familien

bodde i Libanon. Vi som var norske oppsøkte hverandre og holdt sammen. Språket er felles og også andre verdier og holdninger deles. Man føler en naturlig tilhørighet. Det at det danner seg «klikker» i arbeidsstokken trenger ikke nødvendigvis å være negativt, men dersom gruppene ikke klarer å samarbeide med de andre blir det et problem. Tidvis har dette også vært et problem på min arbeidsplass. En løsning på dette, som personalgruppen kom frem til i fellesskap, er at alle prater norsk når vi er på arbeid. Språk er makt og når to ansatte prater et språk de andre ikke behersker kan det føre til usikkerhet og mistenksomhet for hva det prates om. Det fører også til utestengelse av de som ikke kan språket. Det er heller ingen tvil om at språkferdigheter sier noe om hvem som er «innenfor» og hvem som er «utenfor» i det sosiale miljøet på arbeidsplassen.

Noe som også påvirker arbeidsmiljøet er at ansatte fra andre kulturer ser på meg og andre kollegaer som en del av familien. Vi blir ofte benevnt med at vi er som en far/mor/søster eller bror for den ansatte. Dette kan gi en følelse av nærhet og forsterke båndene mellom de ansatte. Også beboere fra andre kulturer betegner oss som familie. Samtidig er det ikke alle ansatte som liker at ansatte eller beboere kaller de for mor eller far, de ønsker et mer distansert forhold spesielt til beboerne.

Til tross for at vi har et godt arbeidsmiljø i organisasjonen, kommer vi ikke utenom at det til tider oppstår konflikter i personalgruppen. Jeg har merket at ulike kulturer har ulike måter å håndtere konflikter på. Både jeg og min leder ønsker å ta tak i en konflikt så snart den blir oss bekjent. Dette for at vi ønsker å løse den på et tidligst mulig stadium. Dersom en konflikt har utviklet seg uten at vi har vært kjent med det, ønsker vi å kalle inn partene til en konflikthåndtering. Enkelte ansatte fra andre kulturer er ikke interesserte i å møtes etter en konflikt for å prate med «motparten». De anser seg ferdige med konflikten og ønsker ikke noe videre forhandlinger. Noen ganger har dette medført at konflikten har eskalert ytterligere. Dette kan være utfordrende for meg som leder. Spesielt dersom den andre parten i konflikten forventer at man møtes for et oppklarende møte etterpå. Jeg har noen ganger måtte legge press på ansatte for at de skal komme på et slikt møte.

I vår flerkulturelle organisasjon møter vi til tider fordommer hos ansatte. Det være seg fordommer hos norske ansatte eller hos ansatte fra andre land. Jeg har opplevd at norske ansatte har fordommer mot ansatte fra andre land. Også flerkulturelle ansatte har fordommer mot ansatte fra andre land enn dem selv. Det kan også være fordommer mellom mennesker fra samme land, men fra forskjellige stammer eller klaner. Dette har egentlig overrasket meg og jeg har undret meg over det. Men frykten for det ukjente synes å være lik om man er nordmann eller fra Afghanistan. Fordommene har kommet til syne blant annet gjennom

mistenkeligheter for hvorfor andre har kommet til landet og at ens egen nasjon er bedre enn andre. Fordommer kan være vanskelig å endre og det krever en holdningsendring. Dette er noe som tar tid og som det må jobbes kontinuerlig med. Jeg må ærlig innrømme at jeg selv også har kjent på mine fordommer av og til. Men jeg er de bevisst og lar de ikke komme til overflaten i det daglige arbeidet.

En utfordring som jeg har erfart i vår flerkulturelle organisasjon er at ansatte ikke inkluderer alle ansatte i personalgruppen. Det kan uheldigvis føre til grupperinger som «vi» og «de andre». Det kan være flere grunner til at dette skjer slik som språkvansker og uforenelige verdier og holdninger. I vårt arbeidsmiljø har jeg observert dette, og et eksempel kan være hvordan humor kommer til syne. Vår nordnorske form for humor og ordleggelse er ikke alltid like enkel og forstå for de som kommer fra et annet land. Dette kommer til syne når de som har en annen kultur ikke skjønner humoren. Alle ler, men den/de ansatte med annen kultur klarer ikke å oppfatte humoren og hva som er morsomt. Det fører naturlig nok til at den ansatte føler seg utenfor. En ledelsesutfordring her er om man skal forklare vitsen på nytt, på en annen måte eller ikke gjøre noe i det hele tatt. Om jeg forklarer vitsen på nytt vil det hjelpe den ansatte eller vil det føre til mer skille og stigmatisering? Jeg har ikke noe fasit svar på hva som blir riktig i denne settingen, men føler situasjonen utfordrende.

Noe som også kan ha betydning for arbeidsmiljøet er hvordan ansatte fra andre kulturer lar seg integrere på arbeidsplassen og i det norske samfunnet. Her vil det være individuelle forskjeller, selv om ansatte kommer fra samme nasjonalitet. Noen ansatte føler seg som fullverdige medlemmer i det norske samfunnet, men har også sin egen opprinnelseskultur klart synlig. Disse ansatte er integrerte og jeg kan tydelig se hvem av de ansatte som tilhører denne kategorien. En av mine ansatte, Ahmed, sa i en medarbeidersamtale noe om dette; *«Jo mer norsk jeg oppfører meg, jo lettere er det å bli inkludert på arbeidsplassen»*.

Mitt ønske er at ansatte skal kunne beholde sin opprinnelige identitet, men samtidig føle seg integrert på arbeidsplassen. Noen ansatte føler kanskje at de må gi opp sin egen kultur for lettere å bli integrert. Andre igjen ønsker bare å beholde sin egen identitet fra opprinnelseskulturen og ikke la seg sosialisere inn i «det norske». Noen få ansatte tilhører denne kategorien og de ønsker blant annet ikke å delta på sosiale sammenkomster. Atter andre igjen kan føle seg fremmedgjort i møte med norsk kultur, noe som kan gjøre det vanskelig for personen både i og utenfor arbeidslivet. Jeg har erfart at ansatte av og til føler at de er i denne situasjonen og sliter med å vite hvor de tilhører, de føler de blir dratt mellom kulturene og befinner seg i et spenningsfelt.

5.8 Tilrettelegging for sosiale sammenkomster

På de fleste norske arbeidsplasser er det naturlig å ha sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden. I norsk kultur er dette først og fremst julebord og personalfester. Et tradisjonelt norsk julebord inneholder normalt både alkohol og svinekjøtt, noe som er uforenelig med praktiserende muslimeres tradisjon. Personalfester er også tradisjonelt forbundet med alkohol. For vår del har vi valgt å ikke avholde tradisjonelle julebord, men vi har heller valgt å ha en bedre julelunch i arbeidstiden. Da har arbeidsgiver styring på at det er alkoholfritt og menyen er sammensatt slik at det passer for alle. Dette er et veldig godt innslag, stort sett alle ansatte deltar og mange ser det som årets høydepunkt.

Vi har hatt alkoholfrie personalfester med fokus på andre lands tradisjon og matkultur for å prøve å inkludere flere av de ansatte fra andre kulturer. Men vi ser at det er ulikt hvor mange som deltar. Vi har derfor gått tilbake til tradisjonelle personalfester. Det jeg har merket meg er at i dagens personalgruppe deltar stort sett alle fra andre kulturer. Det har naturlig nok sammenheng med at arbeidsstokken også endres, og mulig sammenheng med at ansatte med annen kulturell bakgrunn har jobbet så pass lenge i organisasjonen og føler seg mer integrerte.

Eier av mottaket er en unik arbeidsgiver, som flere ganger har gjennomført arbeidsturer utenfor landets grenser for alle ansatte. Det jobbes da med årsplaner, strategi for virksomheten og annet faglig arbeid. En slik arbeidstur har da både innhold av faglig, sosial og kulturell dimensjon. Vi deler arbeidsstokken i to puljer og er bevist på inndelingen av puljene slik at det blir en jevn fordeling av norske ansatte og ansatte fra andre land i hver av puljene. Turene har en positiv effekt på arbeidsmiljøet.

5.9 Positive effekter av kulturelt mangfold på min arbeidsplass

Min erfaring er at ansatte fra andre kulturer beriker arbeidsmiljøet, man får kjennskap til og blir kjent med andre kulturer og mennesker som har ulik kulturell bakgrunn enn en selv. Flere av våre ansatte har vært asylsøkere og har derfor migrasjonserfaringer og erfaringer med å bo på mottak. Våre ansatte fra andre kulturer bidrar med språk- og kulturkunnskaper i tillegg til personlige egenskaper. Det er lærerikt når vi har diskusjoner og veiledninger i personalgruppen at de kommer med sine erfaringer og perspektiver sett fra deres kultur.

I det daglige arbeidet er ansatte fra andre kulturer en klar ressurs, dette viser seg spesielt godt i samtale med beboere der de ansatte kan språket. Beboerne får en spesiell tillit og respekt for dem. Beboerne henvender seg oftere til, og etterspør ansatte med

innvandrerbakgrunn fordi de kan ha større tillit til dem enn til ansatte med majoritetsbakgrunn. Våre ansatte fra andre kulturer har ved flere anledninger vært tolker ved konflikthåndtering blant beboere. Ved disse anledninger er de unike i og med at de tolker og vet hvordan man opptrer for å løse konflikter i deres kultur. De ansatte med annen kulturell bakgrunn bidrar til at vi kan ha en høyere tjenesteyting og service til beboergruppen.

Arbeidsmiljøet i vår organisasjon er preget av etnisk mangfold, noe som jeg ser på som positivt og en fordel. Flere ansatte, både etnisk norske og ansatte med annen kulturell bakgrunn, berømmer arbeidsmiljøet og sier at nettopp dette at vi er så forskjellige er det som gjør arbeidsmiljøet unikt og lærerikt. For å lykkes i å drive en så komplisert avdeling ville det etter mitt syn ikke fungert med kun etnisk norske ansatte. Samtidig ser jeg også at ansatte fra andre land ikke bare kan medbringe seg språk, kulturforståelse og personlige egenskaper. De er også nødt til å ha en viss faglig kompetanse både når det gjelder sikkerhet rundt medisinbehandling og ikke minst det å skjønne kompleksiteten rundt beboernes psykiske helse.

5.10 Hvor er vi i dag?

Gjennom de åtte årene jeg har vært avdelingsleder i organisasjonen har det skjedd en positiv utvikling på flere områder. De punktene jeg nevnte i begynnelsen av beretningen som jeg så som viktige har vi stort sett klart å få på plass. De ansatte har fått hjelp til å forbedre norskkunnskapene gjennom tilrettelagt norskundervisning, de ansatte har blitt tryggere i jobben og tar av den grunn mer initiativ til arbeidsoppgaver. Vi jobber fortsatt med kulturen i organisasjonen og forståelse for ulikheter. En person med helsefaglig kompetanse ble ansatt på dagtid for å avlaste og hjelpe meg med arbeidsoppgaver. Dette har hatt stor betydning.

Vi har klart å bygge en lederkultur, der jeg og daglig leder fortsatt har et nært og godt samarbeid, vi er stabile og tilgjengelige for de ansatte. Vi har valgt å ha en kultur der de ansatte tar kontakt når de føler behov for det. I tillegg har vi månedlige faste personalmøter og veiledninger for hele personalgruppen. Det formelle er i orden og vi drifter etter gjeldende lover og regler. Rutiner er på plass og de fleste ansatte har blitt trygge i jobben og kjenner de daglige rutinene. Flere av de ansatte deltar på kurs og kompetansehevinger. Mottaket som organisasjon er veldrevet og vi har opparbeidet oss et godt omdømme, noe som synliggjøres ved at kontrakten med UDI videreføres. Beboerne er fornøyde med mottaket og de tilbudene vi gir. Vi har et godt forhold til våre samarbeidspartnere og blir ansett som en attraktiv arbeidsplass, noe som en stor søknadsmengde til ledige stillinger viser. Samtidig skal det sies

at vi har en stabil arbeidsstokk. Vi jobber fortsatt med holdninger hos ansatte, og dette ser jeg som et kontinuerlig arbeid. Og det er fortsatt utfordringer med det flerkulturelle, men nå har jeg tross alt opparbeidet meg god erfaring og er mye tryggere i jobben. I tillegg har jeg gjennom masterutdanningen i organisasjon og ledelse tilegnet meg nye kunnskaper som jeg bevisst bruker i det daglige. Jeg ba min leder si kort om hva han så på som utvikling hos meg som leder gjennom disse årene. Han sa følgende: *«Da du startet i organisasjonen var du preget av å være et omsorgsmenneske. Du så det gode i alle ansatte. Du hadde et helt annet grunnsyn på mennesker enn det som tidligere hadde vært i organisasjonen. Du hadde stor energi og pågangsmot. Fra å være uerfaren leder har du nå utviklet mange gode lederegenskaper. Tidligere var vi ikke så kritiske til hvem som ble ansatt, bare de kunne et språk som vi hadde behov for i organisasjonen. Men nå har vi blitt mye mer bevisst på at det må være noe mer enn bare et fremmedspråk som fører til ansettelse i organisasjonen. Formell kompetanse er også viktig. Mangfoldet er viktig, men det må være en rød tråd i organisasjonen».*

Det er et privilegium å være avdelingsleder på mottaket!

6 Lederrollens utforming i en flerkulturell organisasjon

6.1 Innledning

Jeg vil i denne analysedelen drøfte min selvbiografiske beretning med bakgrunn i de teoretiske dimensjonene utledet i teoridelen. Gjennom det vil jeg forsøke å besvare problemstillingens to spørsmål;

«Hvordan utformes lederrollen i en flerkulturell organisasjon, og hva kan forklare denne utformingen?»

Jeg vil, i lys av Hofstedes verdidimensjoner, drøfte hvordan min lederrolle i en flerkulturell organisasjon utformes. Deretter vil jeg drøfte hvordan organisasjonskultur kan forklare nettopp denne utformingen av lederrollen.

6.2 Maktavstand

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvordan verdidimensjonen maktavstand påvirker utøvelsen av min lederrolle. Ulike kulturer har ulike forventninger om grad av maktavstand mellom leder og ansatt. Hvordan de ulike landene og kulturene ser på utøvelse av lederskap og hvilke forventninger de har til lederen vil påvirke lederen og de ansatte. Dette er forenlig med GLOBE-studien som viser til at kulturelle ulikheter har ulike syn på foretrukket ledelse (Sandal mfl. 2013), uten at man kan generalisere og tro at alle innenfor samme kultur har de samme oppfatningene om hva som er god eller mindre god ledelse.

Hofstede mfl. (2010) sier at kulturverdidimensjonen maktavstand kommer til syne på flere måter i arbeidslivet. Blant annet gjennom om makten er sentralisert eller desentralisert, om hvor følelsesmessig forholdet er mellom leder og ansatt, og om ansatte forventer at lederen tilrettelegger arbeidet for de ansatte. Når det gjelder maktavstand i vår organisasjon viser beretningen at dette kommer til syne blant annet når det gjelder tilrettelegging og detaljering av arbeidsoppgaver. Noen ansatte fra land med høy maktavstand har forventninger om at jeg som leder «skal lede» dem og forventer nærmest klare ordrer over hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og hvordan de skal utføres. Dette harmonerer med Hofstede som sier at ansatte fra land med høy maktavstand forventer at lederen skal fortelle de hva de skal gjøre (Hofstede mfl. 2010). Når det gjelder maktavstand viser presentasjonen av organisasjonen at vi har et stort innslag av ansatte fra land med høy maktavstand. Dette har påvirket min lederrolle med at jeg har måtte detaljere arbeidsoppgaver ned på et nivå som for

meg er langt over det jeg ønsker. Dette ser vi for eksempel når det vises til i beretningen at oppgaver måtte detaljeres ned på et nivå slik at det ikke er mulig å misforstå eller ikke skjønne oppgaven. Det har vært utfordrende ledelsesmessig å måtte detaljere arbeidsoppgavene på et slikt nivå. Dette strider mot tradisjonell norsk lederstil med lav maktavstand og strider også mot min lederstil. Selv om vår organisasjon har ansatte som forventer høy maktavstand, har jeg vært redd for å innskrenke de ansattes mulighet til å være kreative og selvstendige i jobben og samtidig deres mulighet til å påvirke sine arbeidsoppgaver. Som beretningen viser ønsker jeg at ansatte får stor tillit og får anledning til å være selvstendige i utførelsen av arbeidsoppgaver. Utfordringen for meg har vært å tilpasse rutinene slik at de blir konkrete og detaljerte nok for ansatte fra land med høy maktavstand, og samtidig gir mulighet til at ansatte får anledning til å være kreative og kan ta beslutninger innenfor den myndighet de har til dette.

Det har også vært utfordrende både for meg og andre ansatte å skjønne at det ikke går å forvente at ansatte fra land med høy maktavstand skal kunne utvise skjønn i jobben. Det ser vi for eksempel når det vises til å «bruke skjønn» i utførelsen av arbeidsoppdrag i beretningen. Ansatte fra kulturer med høy maktavstand forventer tydeliggjøring av arbeidsoppgavene, og om oppgavene ikke er spesifisert og nedskrevet er det ingen selvfølge at de blir utført. Også måten jeg og andre ansatte ordlegger oss for å få utført en oppgave er av betydning. Her viser jeg til beretningen der jeg sier at oppgavene må gis direkte og at bruk av ordet «kan» vil kunne føre til at det ikke oppfattes som en oppgave som skal utføres.

Min lederstil som er preget av lav maktavstand, vil influere ulikt på ansatte ut fra deres opprinnelsesland. Det ser vi for eksempel når det i beretningen vises til at ansatte fra kulturer med høy maktavstand kan se på meg som en underordnet person. Jeg har møtt utfordringer med å bli akseptert eller sett på som leder på bakgrunn av en lederstil preget av lav maktavstand. Dette kan igjen også skape usikkerhet, frustrasjon og forvirring hos ansatte som kommer fra land med en mer hierarkisk lederstil (Sandal mfl. 2013). Hofstede mfl. (2010) sier at i kulturer med høy maktavstand ses idealsjefen som en autoritær leder og en god far. Og at en eldre sjef får mer respekt enn en ung sjef. Dette samsvarer med min beretning der jeg viser til at min leder blir sett på som «en ordentlig leder» og en god far fra ansatte som kommer fra kulturer med høy maktavstand. Mens jeg derimot har måtte jobbe for å bli akseptert som leder. Det kan også være at kulturdimensjonen maskulin/feminin er gjeldende her. Hofstede påpeker i sin bok *Management in Scandinavia, Culture, Context and Change* at ledelsen i skandinaviske bedrifter er preget av lav maktavstand. Han sier den er preget av en ledelsesstil som er uformell, inkluderende og rettferdig. Generelt flate hierarkier, liten lønnsbredning og

få frynsegoder. I tillegg er det en motvilje hos de fleste ledere mot å fremheve egen makt, og en deltagende og inkluderende tilnærming til beslutninger og endringsprosesser (Roddvik, 2010). Dette er en ledelsesstil som jeg føler stemmer med min ledelsesstil. Sett i lys av at vår organisasjon er organisert med lav maktavstand, ser jeg utfordringer for ansatte som kommer fra kulturer med høy maktavstand og skal starte arbeidslivet i en ny kultur og blir møtt med andre lederstiler og organisering i bedrifter.

I vår kultur, med lav maktavstand, er medarbeidersamtaler med ansatte et vanlig verktøy for ledelsen. Dette kan imidlertid utfordre ansatte som kommer fra kulturer med høy maktavstand. Beretningen viser en utfordring jeg som leder har møtt i medarbeidersamtale med en ansatt fra en annen kultur. Den ansatte fra et arabisk land måtte trygges på at det var ønskelig for meg at han ga meg tilbakemelding på hvordan han opplevde meg som leder i en konflikthåndtering. Ser jeg denne situasjonen ut fra deres kultur er det ikke naturlig for den ansatte å ha en så nær kommunikasjon med sin leder. Hofstede mfl. (2010) sier at det er liten følelsesmessig forskjell på leder og ansatte i en kultur med lav maktavstand, mens det i kulturer med høy maktavstand er stor følelsesmessig forskjell. Ansatte fra disse kulturrene er vant til en mer hierarkisk oppbygging i organisasjoner og vil ikke tørre å si imot sin leder. Dette tilsvarer også med min erfaring i vår organisasjon og beretningen viser at ansatte har en mer formell tone med lederen, de er opptatte av å håndhilse på lederen og de sier ikke imot arbeidsoppgavene som skal utføres. Beretningen viser også at ansatte fra land med høy maktavstand kan ha en overdreven stor respekt for ledelsen av mottaket, noe som for meg til tider oppleves som smiskende atferd. Det kan til og med vekke irritasjon at ansatte opptrer på denne måten. I vår kultur forutsettes og ønskes en utvungen kommunikasjon mellom leder og ansatte som befinner seg på forskjellige hierarkiske nivå. Dette kan være utfordrende for ansatte fra andre land og de kan slites mellom to kulturer. På den ene siden er de i sin opprinnelige kultur vant til ikke å ha nær kontakt med sin leder, men i sin nye kultur ønsker lederen at de skal gi tilbakemeldinger. Med tanke på den kulturelle forskjellen som ligger til grunn mellom kulturer fra høy og lav maktavstand, har jeg flere ganger spurt meg selv og reflektert over hvor nyttig slike samtaler er for ansatte fra kulturer med høy maktavstand. Jeg ser at jeg kan sette ansatte i en vanskelig situasjon med å be om direkte tilbakemeldinger, og opplever også at flere er ukomfortable i situasjonen. Fra en etisk synsvinkel har jeg flere ganger tenkt over om det er riktig å utsette ansatte fra kulturer med høy maktavstand for en situasjon der den ansatte mot sin kultur må gi en tilbakemelding til sin leder som han/hun egentlig ikke ønsker å gjøre. Jeg ønsker ikke å differensiere mellom ansatte fra forskjellige kulturer i gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Jeg anser det fordelaktig at ansatte fra

kulturer med høy maktavstand integreres bedre i virksomheten ved å kunne delta i medarbeidersamtaler. På lang sikt vil dette styrke den enkelt ansattes mulighet i arbeidslivet, og også styrke vår organisasjon.

Et annen forskjell som Hofstede mfl. (2010) poengterer mellom kulturer med høy og lav maktavstand er hvorvidt ansatte blir involverte i beslutninger som tas i organisasjonen eller om beslutninger sentraliseres. I land med høy maktavstand tas beslutninger av lederen, mens i land med lav maktavstand som Norge, ønsker lederen å involvere ansatte i beslutninger. Min lederrolle er påvirket av vår kultur med lav maktavstand og det er derfor naturlig for meg å involvere ansatte i beslutninger som angår organisasjonen. Dette kommer også frem i beretningen der jeg viser til at ansatte fra kulturer med høy maktavstand ikke forventer å bli involverte i beslutninger og heller ikke har forslag eller ideer til forbedringer. Dette er noe de forventer at lederen skal tilrettelegge for. I deres opprinnelige kultur er det ikke vanlig at ansatte gir råd til sin leder, fordi lederen per definisjon alltid vet best. Ansatte fra vår kultur og andre kulturer med lav maktavstand har derimot en klar forventning om å bli tatt med på beslutninger, og om dette ikke blir innfridd kan ulike fagforeninger bli koblet inn. Jeg vet at jeg utsetter meg for en mulighet for å bli sett på som en dårlig leder ved at jeg ber om råd og diskuterer løsninger med de ansatte. Her ser jeg at ansatte fra kulturer med lav maktavstand er med og gir råd og diskuterer løsninger, mens ansatte fra kulturer med høy maktavstand er mer passive og vanskeligere lar seg involvere. Dette går direkte på min lederstil, hvor jeg ønsker involvering fra de ansatte og jobber aktivt med at ansatte fra kulturer med høy maktavstand skal involvere seg med råd og forslag til løsninger.

Jeg har i dette avsnittet vist hvordan maktavstand påvirker lederrollen i min organisasjon. Samtidig vil jeg påpeke at jeg har tatt for meg ytterpunktene når det gjelder høy maktavstand. Det vil være individuelle forskjeller og jeg kan ikke generalisere at alle innenfor kulturer med høy maktavstand deler samme oppfatning. Jeg har også sett over tid at enkelte ansatte har beveget seg mer i retning av å forstå hvordan det er jobbe i en kultur med lav maktavstand.

6.3 Usikkerhetsunnvikelse

Jeg vil i dette avsnittet se på de viktigste forskjellene mellom kulturer som scorer svakt kontra sterkt på usikkerhetsunnvikelse når det gjelder min arbeidsplass. Når det gjelder usikkerhetsunnvikelse i vår organisasjon viser beretningen at dette spesielt kommer til syne i

hvordan kulturer med høy usikkerhetsnunnvikelse anser det nødvendig å ha regler og rutiner for de fleste situasjoner som kan oppstå. Dette bekrefter også Hofstede mfl. (2010). Som jeg også påpekte i dimensjonen maktavstand måtte rutiner og prosedyrer detaljeres ned på et nivå som for meg og flere andre norske ansatte ble vel detaljstyrt. Som leder detaljerte jeg mer enn jeg ønsket og jeg tenkte først at ansatte mistet en del av muligheten til å være kreative i jobben. Men Hofstede mfl. (2010) mener at en sterkere usikkerhetsnunnvikelse ikke nødvendigvis er begrensende for kreativiteten, noe som jeg nå kan si meg enig i. Dette ser jeg gjennom at de ansatte som er kreative, fortsetter med det selv om rutineene er mer detaljerte enn forventet sett fra deres kultur. Hofstede mfl. (2010) viser også til at land med lav score på usikkerhetsnunnvikelse gjerne viser en følelsesmessig skrekk dersom det blir for mye regler og om reglene blir for detaljerte. Dette ser vi i beretningen når det vises til hvordan norske ansatte reagerte på detaljstyringen. Ansatte fra kulturer med sterk score på usikkerhetsnunnvikelse forsto ikke arbeidsoppgavene om de ikke ble detaljerte nok, noe som resulterte at oppgaver ikke ble utført. Her skal også nevnes at grad av maktavstand kan spille en rolle. De ansatte ble usikre og ukomfortable i jobbsituasjonen, noe som igjen førte til det som Hofstede kaller arbeidsrelatert stress (ibid). I tillegg førte det til konflikter i ansatte gruppen på grunn av at arbeidsoppgaver ikke ble utført. Jeg har måtte vektlegge å forklare overfor de ansatte som synes det ble for detaljstyrende hvorfor det måtte være slik.

Når det gjelder usikkerhetsnunnvikelse viser beretningen en utfordring som jeg møter som leder for ansatte fra kulturer med sterk usikkerhetsnunnvikelse. Ansatte som har høy score på denne dimensjonen følger organisasjonens regler uansett. Dette stemmer med det Hofstede mfl.(2010) sier; *Organisasjonens regler skal ikke brytes, selv om det er til firmaets beste.* Dette leder meg inn på det å bruke «skjønn» i arbeidet. Som beretningen viser har jeg og flere norske ansatte en formening om at det må gå an å bruke skjønn i situasjoner som krever det. Med det mener jeg at rutineene kan fravikes om det oppstår situasjoner som krever at man er mer fleksible i arbeidsutførelsen. Men sett i lys av denne dimensjonen og spesielt med tanke på ansattes innstilling om at regler skal følges uansett, ser jeg at det ikke kan tas for gitt. Her må jeg nok selv øke min forståelse for at dette ikke ligger naturlig for alle kulturer, og at det ikke er noen selvfølge at alle skal tenke som «oss». Det vil ikke være mulig å lage detaljerte regler og beskrivelser for alle situasjoner og oppgaver som kan oppstå. Som leder må jeg, til tross for kulturelle ulikheter, forvente en viss bruk av skjønn og vurdering ut fra situasjonen. Dette er noe jeg vektlegger både i personalmøter og medarbeidersamtaler med ansatte.

Også ansattes atferd kan preges av usikkerhetsnunnvikelses dimensjonen. Det ser vi i beretningen når det vises til hvordan ansatte fra ulike kulturer kommuniserer. I følge Hofstede

har kulturer med sterk usikkerhetsunnavikelse mer uttrykksfulle kommunikasjonsuttrykk, noe som kan skyldes et høyere angstnivå. De viser mer følelser i kommunikasjon, prater gjerne med «hendene», kan heve røsten og slå i bordet (Hofstede mfl. 2010). Dette kommer til syne i beretningen når jeg viser til at noen ansatte kan opptre på en mer brå og hard måte enn det vi er vant til. Ulikheter i kommunikasjonsuttrykk har medført konflikthåndteringer mellom ansatte og også mellom ansatte og beboere. Jeg opplever det som en ledelsesutfordring når ytterpunktene av disse kulturene møtes i konflikthåndtering. Ansatte fra kulturer med sterk usikkerhetsunnavikelse kan da opptre på en måte som fører til at ansatte fra kulturer med svak usikkerhetsunnavikelse får bekreftet sin mening om at de er sinte. Som man kan se av presentasjonen av organisasjonen har vi vi ansatte fra ulike deler av skalaen av usikkerhetsunnavikelse. Dette er noe jeg som leder har blitt mer og mer bevisst, og jobbet med for å bedre samarbeid og samhandling. Det jeg vektlegger da er å ha gjensidig respekt og tålmodighet for hverandre.

Beretningen viser også at ansatte fra kulturer med høy usikkerhetsunnavikelse raskere blir stresset i situasjoner hvor detaljerte rutiner ikke kan brukes og hvor kompleksiteten øker. Dette ser jeg i hverdagen når nye beboere kommer til avdelingen og nye situasjoner oppstår, eller en akutt situasjon oppstår på mottaket. De kan da trekke seg tilbake, bli unnavikende og ønsker ikke å ta ansvar. Etter hvert som de blir kjent med de nye beboerne merker jeg at situasjonen stabiliserer seg.

Som jeg skriver i beretningen har vi lagt til rette for norskundervisning i arbeidstiden. De aller fleste deltar på dette tilbudet og er motiverte for det. Jeg har også hatt tilfeller der ansatte ikke vil delta på undervisningen. Jeg har tidligere tenkt og mulig sett på dette som en trening av et gode fra de ansattes side, men ser jeg det i lys av denne dimensjonen kan man få en annen forståelse. En av de ansatte fortalte at det å begynne på skole medførte mye stress for han, noe som forsterker denne antakelsen. Han føler trygghet på arbeidsplassen, men en ny hverdag med skole medførte angst. Det kan også være angst for å ikke prestere i læringssituasjonen, da det blir veldig synlig overfor arbeidsgiver om man har utvikling i norskundervisningen.

Beretningen viser at en endring i organisasjonen influerte ulikt på de forskjellige kulturene i organisasjonen. En endringen i vår organisasjon var at ansatte måtte bestå en medikamentprøve for å få godkjenning til å dele ut medisiner. Jeg møtte motstand når dette ble introdusert for ansatte fra kulturer med sterk usikkerhetsunnavikelse og også under opplæringen. Relaterer jeg dette til Hofstede mfl. (2010) som sier at mennesker preget av sterk usikkerhetsunnavikelse har mer angst for det ukjente, de har høyere motstand mot

innovasjon og endringer, øker jeg forståelsen for hvorfor selv en inkrementell endring ble møtt med såpass stor motstand fra disse ansatte. Dette var ikke noe jeg hadde forståelse og kunnskap om på tidspunktet for endringen, men noe jeg vil være bevisst når nye endringer i organisasjonen skal gjennomføres.

Hofstede kobler usikkerhetsunnvikelses dimensjonen til fremmedhat og nasjonalisme, og sier at land som er preget av høye verdier på usikkerhetsunnvikelse kan være preget av fordommer. Frykten for det ukjente kan relateres til minoriteter, mot innvandrere og flyktninger, og også mot medborgere fra andre land. Fremmedfrykten forsterkes ytterligere om landet har høy maktavstand. Hofstede sier det ganske sterkt *«at den beste grobunnen for rasisme finnes i kulturer preget av sterk usikkerhetsunnvikelse pluss uttalt maskuline verdier»* (Hofstede mfl. 2010:278). I beretningen kommer det frem at fordommer også kommer til uttrykk i vår organisasjon. Det ser vi for eksempel når det vises til at ansatte tror at asylsøkere er ute etter å lure oss for å påvirke asylsaken sin. Hofstede sier at fordommer kan prege kulturer med sterk usikkerhetsunnvikelse og ytterligere forsterkes om kulturen i tillegg har høy maktavstand. Jeg vil poengtere at fremmedfrykt og fordommer også finnes hos mennesker i Norge, til tross for at vi ikke har høy maktavstand eller utpreget sterk usikkerhetsunnvikelse. Jeg vil også påpeke at selv om kulturen i seg selv kan være preget av sterk usikkerhetsunnvikelse og maskulinitet, kan man ikke generalisere og si at det gjelder alle innenfor kulturen. Her vil også være individuelle forskjeller.

6.4 Maskulin versus feminin

Når det gjelder dimensjonen maskulin versus feminin viser beretningen hvordan jeg som kvinnelig leder på en flerkulturell arbeidsplass har møtt utfordringer. Enkelte ansatte fra maskuline kulturer viser en annen respekt for min overordnede som er mann, enn det jeg opplever de viser meg. Dette ser vi også i beretningen når det vises til at en mannlig ansatt fra en maskulin kultur ikke forholdt seg til meg som leder. I stedet for å ta opp forhold rundt arbeidssituasjonen direkte med meg, informerte han daglig leder. I slike situasjoner ser jeg de kulturelle utfordringer som jeg som kvinnelig leder møter klarere, og dette stemmer med Hofstede mfl. (2010) som sier at kvinner i maskuline kulturer skal være omsorgspersoner og at en dominerende kvinne blir sett på som ufeminin. Det er, sett fra en maskulin kultur, ikke vanlig at kvinner har stillinger på høyere nivå, noe som gjør situasjonen uvant for disse ansatte. Hvordan har jeg så håndtert dette som leder? Som beretningen viser valgte jeg å ha daglig leder med i en samtale med en ansatt fra et arabisk land for å poengtere at jeg er hans

nærmeste leder. Også daglig leder har måtte være bevisst på å henvise de ansatte til meg når det gjelder arbeidsoppgaver. Andre kvinnelige ansatte har også møtt utfordringer på grunn av at de er kvinner og yrkesaktive. Dette ser vi i beretningen når det vises til at ansatte fra maskuline kulturer opptrer annerledes når ledelsen er tilstede, og også i konflikthåndteringer der mannlige ansatte fra maskuline kulturer sier de nekter å motta ordrer om arbeidsoppgaver fra andre kvinnelige kollegaer. Det er liten tvil om at slike situasjoner er utfordrende for kvinnelige ansatte og meg som leder. Jeg har hovedsakelig valgt å konsekvent påtale de tilfeller der dette skjer. Dette både for å støtte den kvinnelige ansatte og samtidig tydeliggjøre hvordan organisasjonen fungerer.

På bakgrunn av min feminine kultur blir også min lederstil påvirket av de feminine trekkene i samfunnet. En betydelig forskjell mellom en feminin og en maskulin kultur i arbeidslivet vises blant annet i hvordan konflikter løses. Som jeg viser til i beretningen ønsker vi i vår organisasjon å ta tak i en konflikt så snart vi får kjennskap til den. Dersom en konflikt til tross for dette har utviklet seg, kaller vi inn til konflikthåndtering. Hofstede mfl. (2010) sier at konflikter i en feminin kultur løses gjennom forhandlinger og kompromiss. Dette stemmer overens med min måte å løse konflikter på. Mens for maskuline kulturer løses konflikten gjennom at den sterkeste part vinner (ibid), det er med andre ord ikke vanlig eller nødvendig å kalle inn til konflikthåndteringer på arbeidsplassen. Det ser vi når det i beretningen vises til at ansatte fra maskuline kulturer ikke ser nødvendighet i å møte på oppklarende møter etter en konflikt. De anser seg ferdige med konflikten. Dette har igjen skapt utfordringer, og til tider forverret konflikten, da den andre part i konflikten forventer at alle parter møter til en konflikthåndtering. Jeg har på grunn av dette nærmest måtte beordre ansatte fra maskuline kulturer til å møte. Sett i lys av deres kultur ser jeg at jeg mulig er etnosentrisk i disse situasjoner og fremhever vår måte å håndtere konflikter på som den beste. I disse situasjonene vil begge kulturene ha sin oppfatning på hva som er den riktige måten å løse konflikten på, og dermed ha formening om at det er den beste måten. Som leder har jeg hatt utfordringer med å få begge parter til å godta at man har ulike syn på hvordan konflikter løses, og at det er viktig at man kan se saken fra begge sider og ikke minst at begge parter aksepterer og har respekt for den valgte løsningen. Min erfaring tilsier at menn fra land med høy maktavstand og fra maskuline kulturer kan være spesielt utfordrende å få til å enes i en konflikthåndtering.

Hofstede mfl. (2010) påpeker en annen forskjell som er synlig i arbeidslivet når det gjelder de to dimensjonene. Det er hvorvidt man arbeider for å leve eller lever for å arbeide. I en feminin kultur arbeider man for å leve og man foretrekker fritid foran penger, mens i en maskulin kultur lever man for å arbeide og foretrekker penger foran fritid. Dette er

gjenkjennbart i vår organisasjon og vi ser det i beretningen når det vises til at ansatte fra andre kulturer ønsker å jobbe så mye som mulig. De stiller velvillig opp for å jobbe ekstra helger og helligdager. Jeg har tidligere reflektert over dette på flere måter. Jeg har blant annet sett på det som en gest og lojalitet fra deres side med at de ønsker å stille opp for å hjelpe organisasjonen i bemanningskriser. I tillegg har jeg tenkt at disse, som ufaglærte med lav inntekt og Norge som et høykostland, har en stor vilje til å jobbe ekstra for å øke inntekten. En annen faktor kan være om den ansatte også tilhører en kollektivistisk kultur, da er det ikke unaturlig at de sender penger til øvrig familie i hjemlandet. Dette er naturlig for kollektivistiske kulturer (Hofstede mfl. 2010). Men relatert til maskulindimensjonen, ser jeg nå at dette er naturlig etter deres nasjonale kultur.

Min lederstil påvirkes av vår feminine kultur. Dette er ikke noe jeg i utøvelsen av lederrollen til daglig tenker over. Det ligger ubevist i meg, dette harmonerer med Hofstede mfl. (2010) som sier at vi tar kulturen for gitt. Er det tilfeller der jeg bevisst eller ubevisst varierer mellom feminin og maskulin ledelse? Dette er noe jeg ikke har tenkt på tidligere, men reflektert over gjennom skrivingen av denne masteroppgaven. I den grad jeg har variert har dette skjedd ubevisst. Jeg ser når det for eksempel gjelder konflikthåndtering i organisasjonen, så har jeg nok til tider brukt en mer maskulin lederstil med det at jeg har beordret ansatte til å møte til konflikthåndtering. Hofstede mfl. (2010) sier at nasjonens kultur enten er feminin eller maskulin, mens medlemmene kan variere mellom en feminin eller maskulin være måte, noe som harmonerer med det at jeg ubevisst har variert mellom det feminine og det maskuline.

6.5 Individualisme versus kollektivism

Denne dimensjonen måler hvordan en kultur fremhever enkeltindividene i motsetning til kollektive eller gruppemessige behov. I en individualistisk kultur vokser man opp i en kjernefamilie og lærer tidlig å se på seg selv som et «jeg», mens i en kollektivistisk kultur vokser man opp i en storfamilie, som en del av en gruppe. Her blir man opplært å være en del av et «vi». Dette preger personene også i arbeidslivet, og en ansatt fra en kollektivistisk kultur vil forvente at lederen skal lede en gruppe og ikke enkeltindivider. Mens en ansatt fra en individualistisk kultur vil forvente å bli sett som et enkeltindivid med egne behov og ledet deretter. Norge og vår kultur tilhører en individualistisk kultur (Hofstede mfl.2010), og det er dermed naturlig for min lederstil at jeg legger vekt på individets behov. Når det gjelder dimensjonen individualisme versus kollektivism viser beretningen at det er flere forhold som

påvirker lederrollen når det kommer til ulikheter mellom de to kulturene. Vi ser det i beretningen når det vises til at ansatte fra individuelle kulturer etterspør faglig påfyll og forventer å delta på kurs og etterutdanninger. De er opptatt av egeninteresse og opptrer som enkeltindivider. Mens ansatte fra kollektivistiske kulturer ikke etterspør eller kommer med forslag til kurs eller faglig påfyll. Sett i lys av denne dimensjonen skal ikke enkeltindivider fremheves, gruppen som helhet er viktigere enn enkeltpersoner. Det er dermed ikke naturlig ut fra deres kultur å etterspørre kompetanseheving. Dette er noe jeg etter hvert har fått forståelse for, og blitt mer bevisst på. Jeg må være bevisst på det at de ikke vil etterspørre kurs, men det betyr ikke at de ikke trenger faglig påfyll. Ansattes språkkompetanse og formelle kompetanse vil etter min erfaring også påvirke dette.

Ett annet forhold som påvirkes av om ansatte tilhører en individualistisk eller kollektivistisk kultur har med hvordan ansatte ser på tilbakemeldinger fra lederen på utført arbeid. Som beretningen viser er det flere ansatte fra kollektivistiske kulturer som har problemer med å godta tilbakemeldinger om dårlig utført jobb. I kollektivistiske kulturer er det ønskelig med harmoni, og det at lederen tar opp vanskelige forhold kan kollidere med dette og føre til at den ansatte «taper ansikt» på en uakseptabel måte. Dette ser vi i beretningen når det vises til en arabisk ansatt som endte med å få en skriftlig advarsel. Han så på dette som et forferdelig nederlag og beskrev det som om han hadde «tapt ansikt», noe som i den arabiske kulturen er svært nedverdiggende.

Jeg vil også under denne dimensjonen vise til hvordan medarbeidersamtaler kan utfordre ansatte fra andre kulturer. Dette ser vi i beretningen når ansatte fra kollektivistiske kulturer forteller at de ikke kan være ærlige i samarbeid med andre kollegaer eller meg som leder i slike samtaler. De er redde for at det kan føre til misforståelser og konflikter og der igjen føre til at noen «taper ansikt». Derimot i individualistiske kulturer er det ifølge Hofstede mfl. (2010) ønskelig at ansatte er ærlige og gir tilbakemeldinger på arbeidet. Her ser vi at det er store kulturelle forskjeller mellom en individualistisk og kollektivistisk kultur, noe som preger min lederrolle med tanke på gjennomføring av medarbeidersamtaler med ansatte fra kollektivistiske kulturer. Jeg må da ta hensyn til deres kultur og ikke forvente at de skal gi direkte og ærlige tilbakemeldinger. På nytt kan en spørre seg om hvilken verdi slike samtaler har for ansatte fra andre kulturer.

I en kollektivistisk kultur passer familiemedlemmene på hverandre for å unngå dårlig rykte på familien og egenreppen. Forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt er moralsk og som et familieband (Hofstede mfl. 2010). Gitt at jeg relaterer dette til beretningen der jeg viser til at ansatte ser på meg og andre kollegaer som bror/søster/mor eller far, samsvarer dette

med det Hofstede sier «*at det ikke er uvanlig at arbeidsplassen i seg selv blir en egen gruppe for mennesker fra kollektivistiske kulturer*» (Hofstede mfl. 2010:154). Samtidig vil de da forvente beskyttelse av «familien» i form av lojalitet. Relaterer jeg dette til beretningen og den ansatte som fikk en advarsel, har jeg forståelse for hvorfor han reagerte så sterkt som han gjorde. Mulig følte han at han påførte familien skam og i tillegg ble han sviktet av «jobbfamilien».

I vår individualistiske kultur er vi vant til å være direkte og åpen når vi kommuniserer. Mens i kollektivistiske kulturer pakker man inn budskapet for å ikke støte noen. Dette ser vi når det vises til en hendelse i beretningen der en arabisk beboer hadde planer om å ta sitt liv, og jeg og en ansatt fra et arabisk land skulle gjøre en kartlegging på hvor selvmordsnær beboeren var. Her ser man kulturelle forskjeller i hvordan man kommuniserer om vanskelige tema. Ut fra deres kultur er det ikke vanlig at man spør på en så direkte måte. Både jeg og den ansatte ble mer bevisste på ulikheter i kulturen etter denne hendelsen, og vi brukte den senere som case i veiledning for hele personalgruppen. Det jeg erfarte og tok med meg i mitt videre arbeid er at det er viktig å lytte til de ansatte som har kjennskap til andre kulturer. Dersom jeg ikke hadde lyttet og respektert den ansatte kunne det ført til at han ble utsatt for en maktsituasjon fra min side, dog en ubevisst bruk av makt, der jeg ville at han skulle oversette nøyaktig det jeg sa. Jeg ser at jeg i utgangspunktet var etnosentrisk og bare opptatt av å tenke på hvordan jeg ville løse hendelsen sett fra min kultur.

I en kollektivistisk kultur har medlemmene et annet syn på hva som betegnes som nær familie enn i en individualistisk kultur. Med tanke på familiesettingen og at de vokser opp i en storfamilie, kontra kjernefamilie i vår kultur, hender det at ansatte har behov for utvidede permisjoner, eller endring av ferie for å reise til hjemlandet for å delta i begravelse til en gammel slektning. Dette ser vi i beretningen når det vises til at jeg prøver å være behjelpelig med utvidede permisjoner. Det skal samtidig sies at avvikling av ferie og permisjoner også har medført utfordringer. Vi har måttet endre praksisen for ferier blant annet på grunn av at ansatte ikke kom tilbake til avtalt tid. Dette skapte utfordringer for leder og irritasjon hos andre ansatte, også Næss viser til at slike avtalebrudd kan være med på å «forgifte atmosfæren» (Borchgrevink, 1996). Som leder for en flerkulturell organisasjon er det viktig å være klar over at ansatte fra kollektivistiske kulturer har en annen familiesammensetning. Men samtidig også være klar over at permisjoner knyttet til dette kan medføre utfordringer for organisasjonen.

6.6 Organisasjonskultur i en flerkulturell organisasjon

Jeg har, i lys av Hofstedes verdidimensjoner, besvart på problemstillingens første spørsmål og i dette avsnittet skal problemstillingens andre spørsmål besvares, det vil si hva som kan forklare utformingen av min lederrolle. For å besvare denne del av problemstillingen vil jeg se på organisasjonens kultur, og om det er noen overleverte normer og verdier i organisasjonen angående lederrollen som jeg mer eller mindre bevisst har utformet min lederrolle i lys av.

Som fortalt i beretningen var den tilrettelagte avdelingen bare ett år da jeg startet i organisasjonen, og det hadde allerede vært flere midlertidige avdelingsledere før meg. Dette hadde medført at det ikke hadde fått satt seg en lederkultur som jeg kunne ta med videre i mitt arbeid. I og med at jeg og daglig leder startet omtrent samtidig i organisasjonen, ble det et kulturskifte i organisasjonen. Vi hadde andre holdninger og verdier som vi vektla enn tidligere ledere. Vi startet derfor med å bygge en kultur, og samtidig endre en ukultur som hadde fått vokse. Her tenker jeg på det som beretningen viser at ansatte ikke gjorde jobben sin når de var på jobb, de var heller opptatt med private gjøremål. Vi så at vi måtte starte en holdningsendring i synet på beboere, som beretningen viser var det flere som hadde en oppfattelse av at beboere var ute etter å lure oss for å påvirke asylsaken sin. Dette var ikke et syn vi ønsket å ta med videre, men som jeg ser den dag i dag, at vi ikke har klart å få tatt helt bort. Relatert til dimensjonen usikkerhetsunnvikelse kan det ligge noe i ansattes nasjonale kultur som påvirker dette, og dermed kan det være vanskelig å eliminere det. Som beretningen viser startet vi en holdningsendring i personalgruppen med fokus på at vi måtte ha forståelse for ulikheter og toleranse for hverandre. Kulturskiftet i organisasjonen medførte endring av vaner og den tradisjonen som var etablert, og de ansatte måtte lære nye måter for hvordan vi gjør ting hos oss. Schein sier at kultur er basert på læring (Jacobsen og Thorsvik, 2011), og de ansatte måtte lære seg nye måter for mestring av samhandling i gruppen. Beretningen viser også at innskrenkninger i frihet og tydeligere rutiner og arbeidsoppgaver medførte at noen ansatte sluttet i jobben. Dette var etniske norske ansatte, mens ansatte fra andre kulturer valgte å slutte opp om nye rutiner og oppgaver. Gitt at jeg relaterer dette til Hofstedes maktavstandsdimensjon, kan det samsvare med at ansatte med annen kulturell bakgrunn følte de fikk bedre kontroll over arbeidssituasjonen når leder ble tydeligere i organisasjonen og oppgaver ble tydeliggjort og detaljert. Ifølge Hofstedes maktavstandsdimensjon forventer ansatte fra kulturer med høy maktavstand at leder tilrettelegger arbeidet og gir beskjeder om arbeidsoppgaver (Hofstede mfl. 2010).

I min rolle som leder har det vært av betydning for meg at de ansatte kunne bygge opp

tillitt til meg og ha muligheten til å bli trygge i jobben. Som beretningen viser utarbeidet jeg rutiner og prosedyrer slik at ansatte skulle føle trygghet i jobben. Beretningen viser at jeg har en lederstil der jeg vektlegger inkludering av ansatte. Jeg ønsker at ansatte skal få utvikle seg og delta aktivt i utformingen av arbeidsoppgaver og det daglige arbeidet. Jeg verdsetter initiativ fra ansatte og forslag til forbedringer. Jeg ønsker å tilrettelegge og delegere oppgaver jeg ser de ansatte vil beherske. Jeg vil også at de ansatte skal involveres i noen av de beslutninger som tas i organisasjonen. Når jeg ser min lederstil i lys av Hofstedes dimensjoner, ser jeg at den er preget av vår nasjonale og skandinaviske lederstil. Dette vil påvirke de ansatte ulikt utfra deres nasjonale kultur, og spesielt dimensjonen maktavstand og usikkerhetsunnvikelse kan vise noe av kompleksiteten som er i en flerkulturell organisasjon.

Min lederrolle og vår organisasjon er preget av det flerkulturelle. Som presentasjonen av organisasjonen viser har vi ansatte fra 10 ulike land. Disse er alle påvirket av sine nasjonale kulturverdier noe som igjen vil påvirke organisasjonskulturen, og som Hofstede sier, noen ganger vil de overstyre organisasjonskulturen (Strand, 2007). Den nasjonale kulturen påvirker organisasjonskulturen og det på viktige områder som har med fordeling av makt og sosial ulikhet, relasjoner mellom individ og grupper, sosiale roller knyttet til kjønn og måter å takle usikkerhet i livet på (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Min lederrolle påvirkes av disse områdene, noe som beretningen og analysen av problemstillingens første spørsmål viser. Ved utforming av lederrollen preges jeg av at jeg må ta hensyn til ulike nasjonale kulturverdier. Dette kommer blant annet til syne i beretningen når det gjelder utforming av rutiner og arbeidsoppgaver og hvor detaljert de ulike kulturene forventer disse. De ulike kulturene har også ulike oppfatninger og forventninger til utøving av lederrollen. Dette kommer også til syne i beretningen med at ulike kulturer forventer ulik involvering fra leders side med tanke på utføring av arbeidsoppdrag. At de ulike kulturene har preget lederrollen såpass mye er noe jeg har blitt klar over underveis i arbeidet med masteroppgaven.

Schein hevder at leder og kultur er to sider av samme sak (Kaufmann og Kaufmann 2009). Sandal mfl. (2013) påpeker også lederens viktige rolle i kulturen med at hun mener at lederen er toneangivende for kulturen på arbeidsplassen i kraft av å være et godt forbilde. Sett i lys av dette må jeg være bevisst min atferd og mine holdninger, noe jeg etterstreber i det daglige arbeidet. Dette ser vi i beretningen med at jeg er bevisst mine fordommer, men lar de ikke komme til syne og bli observerbare for andre ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2011) fremhever at lederens rolle gjennom sosialisering av ansatte slik at de blir integrerte i organisasjonen og føler tilhørighet til gruppen er en viktig måte lederen påvirker organisasjonskulturen. Her kan jeg illustrere at jeg tilstreber dette med et eksempel fra

beretningen. Jeg tenker da på inkludering i arbeidsmiljøet og hvordan bruk av humor kan føre til utestengelse av gruppen. Dette er ikke en bevisst strategi fra ansatte, men det blir veldig tydelig hvem som er «innenfor» og hvem som ikke er det. Dette bekreftes av Rogstad som sier at humor fungerer som et sosialt glidemiddel som sier hvem som er «innenfor» og hvem som er «utenfor» i det sosiale miljøet (Sandal mfl., 2013).

Chemers og Murphy (1995) hevder at lederens integratorrolle er spesielt viktig i flerkulturelle organisasjoner. Dette er noe jeg etterstreber i vår organisasjon og som beretningen viser flere eksempler på. Blant annet kan vi se hvordan jeg tilrettela og ga ekstra opplæring til ansatte fra andre kulturer når det gjaldt medisin håndteringen i organisasjonen. Det kommer også til syne når det gjelder tilrettelegging for norsk opplæring. Beretningen viser også hvordan vi har hatt fokus på opplæring og tilpasning til det norske arbeidslivet, dette ser vi når det vises til at vi har hatt spesielt fokus på Arbeidsmiljøloven, arbeidsgivers og arbeidstakers plikter og rettigheter og også bruk av egenmeldinger i personalmøter.

Som leder har jeg en viktig oppgave å tilrettelegge for at ansatte skal oppleve tilhørighet på arbeidsplassen og at de føler at de er integrert i arbeidsstokken og dermed en del av det store «vi». Dette gjøres blant annet gjennom tilrettelegging for deltakelse på norskundervisning, inkludering av ansatte i arbeidsoppgaver, sosiale aktiviteter utenom arbeidstid og turer for hele personalgruppen. Ansatte har for øvrig også selv ansvar for integreringen på arbeidsplassen, og Laroche og Rutherford (2007) sier at tilpasningen på arbeidsplassen ikke skal være 50-50 %, men 20-80 % i favør til den største nasjonale gruppen (i Sam, 2009). Det vil si at den etniske minoriteten skal stå for det meste av tilpasningen og dermed også har en viktig oppgave når det gjelder integrering. I tilknytning til denne prosentfordelingen vil jeg si at vår organisasjon har tatt et større ansvar for integrering enn de 20 % som Laroche og Rutherford mener. Dette ser vi i beretningen gjennom at vi tilbyr norskkurs, vi tilrettelegger for at ansatte skal bestå medikamentprøve og tilrettelegger også for sosiale tilpasninger i organisasjonen. Sandal (2009) sier at det ikke finnes noe fasit svar innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien på hvordan man best bygger en organisasjonskultur som inkluderer alle ansatte på flerkulturelle arbeidsplasser. Sett i lys av at lederen er viktig for organisasjonskulturen, er det viktig at jeg som leder er bevisst mine verdier, mitt språk og min lederstil og må gå foran som et godt eksempel.

6.7 Oppsummering av analysen

Jeg vil i dette avsnittet gi en oppsummering av analysen for å tydeliggjøre svarene på

problemstillingen. Jeg vil ta for meg hver av de fire kulturdimensjonene til Hofstede og vise om de påvirker, og eventuelt hvordan de preger min lederrolle. For å systematisere dette har jeg valgt å sette det inn i en tabell. Jeg vil tilslutt komme med en konklusjon på problemstillingens andre spørsmål.

Dimensjon	Forventninger fra ansatte/ påvirkning hos ansatte på grunn av dimensjonen	Hvordan preges rollen av dimensjonen? Her ser vi hvordan dimensjonene slår ut og påvirker lederrollen
<p>Maktavstand</p> <p>Preges rollen av at jeg tar hensyn til maktavstand?</p> <p>Ja, lederrollen preges av at jeg tar hensyn til maktavstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detaljering av oppgaver, klare ordrer om det som skal gjøres ▪ Ansatte forventer å bli ledet ▪ Ansatte forventer en mer autoritær lederstil ▪ Formell tone med leder, stor følelsesmessig avstand ▪ Ansatte forventer at leder tar alle beslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg må spesifisere og detaljere arbeidsoppgaver, ikke forvente bruk av skjønn. Bruk av ordet «kan» kan medføre at oppgaver ikke blir gjort ▪ Jeg må vise et tydeligere lederskap ▪ Jeg kan bli sett på som underordnet/usikker person på grunn av lav maktavstand ▪ Jeg må være bevisst kulturforskjellen, spesielt når det gjelder medarbeidersamtaler. Forholdet er preget av stor respekt fra den ansattes side ▪ Jeg må oppmuntre ansatte til å involvere seg i beslutninger som angår deres arbeid og organisasjonen som helhet
<p>Usikkerhets- unnavikelse</p> <p>Preges rollen av at jeg tar hensyn til usikkerhets- unnavikelse?</p> <p>Ja, lederrollen preges av hensyn til usikkerhets- unnavikelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ At det finnes regler og rutiner for alle situasjoner som kan oppstå, selv om de ikke fungerer ▪ Regler og rutiner brytes ikke, selv om det er til firmaets beste ▪ Høyere angstnivå påvirker kommunikasjon og samhandling med andre ansatte ▪ Ansatte viser større motstand mot endringer ▪ Det ukjente er farlig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg har måtte lage regler og rutiner for flere situasjoner enn det vi tenker er nødvendig ▪ Jeg har måtte «lære» ansatte at det går an å være fleksible i utførelsen av arbeidsoppdrag, man må ta hensyn til situasjonen ▪ Informasjon til alle ansatte om denne kulturforskjellen, ansatte fra kulturer med høy usikkerhetsunnavikelse kommuniserer på en annen måte enn kulturer med lav usikkerhetsunnavikelse ▪ Jeg må være klar over at ansatte fra kulturer med høy usikkerhetsunnavikelse har større motstand mot endringer og innovasjon ▪ Jeg må være klar over at ansatte fra kulturer med høy usikkerhetsunnavikelse har større frykt for det ukjente enn i kulturer med lav usikkerhetsunnavikelse, dette kan blant annet føre til motstand mot endringer og fordommer
<p>Maskulin versus feminin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansatte fra maskuline kulturer respekterer ikke kvinnelige ledere i samme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg må til tider vise en mer maskulin lederstil enn det jeg ønsker for å bli tatt på alvor

<p>Preges rollen av at jeg tar hensyn til maskulinitet?</p> <p>Ja, rollen preges av at jeg tar hensyn til maskulinitet</p>	<p>grad som mannlige</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansatte forventer å løse konflikter på en annen måte ▪ Ansatte forventer å jobbe mer enn lovverket tillater, penger er viktigere enn fritid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg må utøve en mer maskulin lederstil i konflikthåndteringer der ansatte fra maskuline kulturer er en part ▪ Jeg har satt begrensninger på dette etter Arbeidsmiljøloven og forklart for ansatte at det er loven som regulerer hvor mye man kan jobbe
<p>Individualisme versus kollektivism</p> <p>Preges rollen av at jeg tar hensyn til kollektivism?</p> <p>Ja, rollen preges av at jeg tar hensyn til kollektivism</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansatte forventer å bli ledet som en del av en gruppe, de vil dermed ikke fremheve seg selv med egne behov ▪ Ansatte ønsker ikke tilbakemeldinger fra leder på dårlig utført jobb, slike beskjeder går via mellommenn som er en del av egenreppen ▪ Ansatte kan ikke være ærlige i kommunikasjon med leder, de «pakker inn» budskapet ▪ Ansatte ser på arbeidskollegaer som en del av familien og forventer beskyttelse i bytte mot lojalitet ▪ Ansatte fra kollektivistiske kulturer har et annet syn på hva som defineres som nær familie, og forventer permisjoner for å reise til hjemlandet for å delta i eksempelvis begravelser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeg må ta denne kulturdimensjonen i betraktning når det gjelder personalutvikling. Ansatte fra kollektivistiske kulturer vil ikke etterspørre kurs og faglig påfyll, da de tenker på gruppen som helhet og ikke på seg selv ▪ Jeg må ta hensyn til dette når jeg skal gi ansatte fra kollektivistiske kulturer tilbakemelding på jobben de utfører, det er viktig at slike beskjeder ikke blir gitt i offentlighet, da den ansatte kan «tape ansikt» ▪ Dette må jeg være bevisst og ta hensyn til i den daglige kommunikasjonen og også i medarbeidersamtaler. Det kan være slik ansatte kommuniserer og har sammenheng med at de ikke vil såre noen eller «tape ansikt» ▪ Dette er noe jeg må være bevisst på, men det preger ikke utøvelsen av lederrollen ▪ Jeg som leder prøver å tilrettelegge og være behjelpelig med forskyvning av ferie eller utvidede permisjoner slik at ansatte kan delta i bryllup eller begravelser i hjemlandet

Som en konklusjon på problemstillingens andre spørsmål vil jeg understreke følgende;

- Kulturen i organisasjonen har ikke påvirket utformingen av min lederrolle
- Lederrollen i organisasjonen er ikke påvirket av overleverte normer og verdier fra tidligere ledere

- Våre nasjonale og skandinaviske kulturverdier preger min lederrolle
- Min lederrolle er preget av mine holdninger til og forståelse av det flerkulturelle
- Lederrollen er preget av ivaretagelse, støtte og utvikling av ansatte

7 Avslutning

7.1 Avsluttende betraktninger

Jeg har i denne masteroppgaven hatt som formål å forske på hvordan lederrollen utformes i flerkulturelle organisasjoner, og hva som kan forklare denne utformingen. Som metode for oppgaven har jeg brukt organisatorisk autoetnografi. Dette er en metode som tillater at jeg forsker i egen organisasjon og skriver en beretning ut fra egne erfaringer, der jeg selv har hovedrollen. Metoden er avslørende for meg og også for mine ansatte. Det har derfor underveis i oppgaveskrivingen vært flere etiske utfordringer. Jeg har forsøkt å anonymisere ansatte, slik at deres identitet ikke blir gjenkjennbar. Det kan være en svakhet med metoden at det er jeg, som en innfødt, som forsker i min egen organisasjon og det er mine subjektive meninger og funn som ligger til grunn for oppgaven. Jeg er klar over at det kan være vanskelig å gi troverdighet til forskningen, men samtidig ved å bruke valgte teori mener jeg at den kan støtte opp om min beretning og mine funn. Jeg erkjenner at andre valg i problemstilling, teori og metode, kunne gitt andre svar om min lederrolle.

Metoden organisatorisk autoetnografi har ikke vært mye brukt i forbindelse med forskning, men jeg håper flere kan se nytten og verdien av den for videre forskning på ledelse generelt, og spesielt på ledelse i flerkulturelle organisasjoner. Det spesielt med tanke på at det er forsket lite på ledelse i flerkulturelle organisasjoner, og samtidig er et område som vil berøre mange ledere med tanke på økt innvandring og globalisering. Metoden gir nærhet til det man studerer på en helt unik måte, både positive og negative erfaringer, og for meg har det vært utrolig lærerikt å gjøre en analyse av en selvbiografisk beretning. Jeg har gjennom beretningen og analysen fått mulighet til å se ting i andre perspektiv, og ikke minst meg selv og min rolle som leder. Til tross for at metoden er vanskelig, etisk utfordrende og avslørende ser jeg den absolutt som modig og unik. Den anbefales for videre bruk i forskning og jeg har tro på at min oppgave også vil ha relevans og være til nytte for andre enn meg selv.

Mitt første forskningsspørsmål har jeg belyst gjennom Hofstedes ulike kulturverdi dimensjoner, for å se om de påvirker lederrollen, og eventuelt hvordan i en flerkulturell organisasjon. Gjennom teorien, som har vært brukt som bakteppe for oppgaven, har jeg fått bekreftet flere av mine funn. Dette ser vi med at teori og beretningen stemmer overens. Jeg vil vise delfunn i oppgaven som bekrefter funn i min beretning opp mot teorien:

- Ansatte fra kulturer med høy maktavstand forventer at lederen tilrettelegger og gir ordre om oppgaver, samsvarer med Hofstede.
- Ansatte fra kulturer med høy usikkerhetsunnvikelse er preget av mer angst i

arbeidssituasjonen, noe som medfører at de ønsker regler og rutiner for de fleste situasjoner som kan oppstå i organisasjonen, samsvarer med Hofstede.

- Ansatte fra maskuline kulturer har vanskeligere for å akseptere kvinnelige ledere, dette stemmer overens med Hofstede.
- Ansatte fra kollektivistiske kulturer forventer å bli ledet som en del av en gruppe, og vil dermed ikke fremheve seg som enkeltindivider med egne behov, samsvarer også med Hofstede.

Som analysen viser, påvirker ulike kulturverdidimensjoner inn på min utøvelse av lederrollen, og viser dermed hvordan lederrollen utformes. Mine hovedfunn i oppgaven viser at jeg som leder for en kulturelt mangfoldig avdeling tar hensyn til, tilrettelegger for og er bevisst ulike kulturelle forskjeller i ledelse av ansatte fra andre kulturer. Dette viser seg i beretningen og analysen med at jeg som leder tar hensyn til i hvor stor grad ansatte er preget av høy maktavstand, om ansatte kommer fra kollektivistiske eller individualistiske kulturer, om de forventer en feminin eller maskulin lederstil og i hvor stor grad de er påvirket av usikkerhetsunnvikelse. Disse kulturverdidimensjonene og utfordringer knyttet til dem møter jeg til daglig i en kulturelt mangfoldig arbeidslivskontekst.

For å svare på mitt andre forskningsspørsmål har jeg lett i organisasjonens kultur for å se om det er faktorer i den som kan forklare utformingen på lederrollen. Som leder for en kulturelt mangfoldig avdeling må jeg ta hensyn til og tilpasse lederrollen til ulike kulturer. Gjennom min rolle som leder viser beretningen og analysen at mine kulturverdier påvirker utøvelsen av lederrollen. Jeg har flere ganger erfart at jeg selv har vært etnosentrisk i kommunikasjon og i møte med andre kulturer. Som konklusjonen på problemstillingens andre spørsmål viser er det ikke overleverte normer og verdier fra tidligere ledere som har påvirket min lederrolle, heller ikke noe i kulturen i organisasjonen. Forklaringen skyldes derimot heller min nasjonale og skandinaviske kultur, samt egne holdninger til og forståelse av det flerkulturelle i organisasjonen og gjennom å ivareta en integratorrolle.

Jeg vil avslutte med Hofstede som sier at det kreves mer av ledere i en multikulturell organisasjon enn i en monokulturell organisasjon, noe som jeg synes denne oppgaven gir bekræftelse på. Jeg synes han gir en god billedlig sammenligning når han viser til at som leder i en monokulturell organisasjon må man kunne spille et instrument, men som leder i en kulturelt mangfoldig organisasjon må man beherske å spille mange instrument alt etter de forskjellige kulturene (Hofstede i Connerley og Pedersen, 2005).

7.2 Forslag til videre forskning

I mitt arbeide med denne masteroppgaven har jeg funnet lite forskning på lederrollen i flerkulturelle organisasjoner, det vil derfor være naturlig å foreslå mer forskning innenfor dette området. Med tanke på økt globalisering og innvandring til landet blir det norske arbeidsliv mer kulturelt sammensatt, i betydningen av at det blir et sted der mennesker fra ulike kulturer møtes og arbeider sammen. Det vil spesielt være interessant om det forskes mer på hvilke utfordringer ledere møter i en kulturelt mangfoldig arbeidslivskontekst. Lederens integratorrolle er blitt hevdet som spesielt viktig for ledere i flerkulturelle organisasjoner, hvordan ledere ivaretar og utvikler ansatte fra andre kulturer vil også være interessant forskning.

7.3 Epistel

Helt til slutt vil jeg si som Connerley;

“I have learned that achieving multicultural competence is a journey and not a destination” (Connerley, 2005).

8 Litteraturliste

Aase, O. og Glasø, L. (2009): «*Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner*», Scandinavian Journal of Organizational Psychology 2(1):3-12 sist lastet ned 19.01.15

Borchgrevink, T. (1996): «*Kulturmøter i arbeidslivet*», En litteraturstudie, Institutt for samfunnsforskning, Oslo

Chemers, M.M., og Murphy, S.E. (1995) Leadership and Diversity in Groups and Organizations i Chemers, M.M., Oskamp, S., Constanzo M.A. (red.): «*Diversity in Organizations- New Perspectives for a Changing Workplace*», SAGE Publications, Inc., California

Chemers, M.M., Oskamp, S., Constanzo M.A. (1995) red.: «*Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*», SAGE Publications, Inc., California

Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005): «*Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*», Sage Publications, Inc., California

Fife, A. (2002): «*Tverrkulturell kommunikasjon*», Yrkeslitteratur as, Oslo

Gullikstad, B. og Håpnes, T. (2005): Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv i Rasmussen, B. (red): «*Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*», Norges forskningsråd, Program for Arbeidslivsforskning, Oslo

Halvorsen, K. (2008): «*Å forske på samfunnet*», 3. opplag 2011, J.W. Cappelens Forlag as, Oslo

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010): «*Cultures and Organizations*», 3. opplag, McGraw-Hill U.S.A., New York, Oversatt av Sara Nordfeldt, Studentlitteratur AB, Lund

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2011): «*Hvordan organisasjoner fungerer*» (5.opplag),

Fagbokforlaget, Bergen

Jackson, S.E. og Sessa, V.I. (1995): «Diversity in Decision-Making Teams: A Cultural, Structural, and Behavioral Perspective» i Chemers, M.M., Oskamp, S. og Conzanzo, M.A. (red). «*Diversity in Organizations – New Perspectives for a Changing Workplace*», SAGE Publications, Inc., California

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2009): «Psykologi i organisasjon og ledelse», 4. utgave, Fagbokforlaget, Bergen

Larsen, B. (2013): «En selvbiografisk beretning om en omorganiseringsprosess», Mastergradsoppgave i ledelse, Universitet i Tromsø, godkjent for bruk av kandidat

Parry, K. og Boyle, M. (2009): Organizational Autoethnography, i Buchanan, D.A. og Bryman, A. (red) (2009): «*The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*», SAGE Publications Ltd, London, California, New Dehli, Singapore

Roddevik, V. (2010): «*Flerkulturelle arbeidsplasser – En veiviser*» Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Rogstad, J. (2006): Makt i det flerkulturelle arbeidslivet i Brochmann, G., Borchgrevink, T. og Rogstad, J. (red.), «*Sand i maskineriet- Makt og demokrati i det flerkulturelle Norge*», i Brochmann, Borchgrevink og Rogstad, Gyldendal Akademisk, Oslo

Sam, D.L.(2009): Akkulturasjon i flerkulturelle arbeidsmiljøer i Sandal, G.M. (red.), «Kulturelt mangfold på arbeidsplassen» - utfordringer og virkemidler (s. 47-63). Fagbokforlaget, Bergen

Sandal, G.M. (2009): Grenseløse arbeidsplasser: Organisasjonsarbeid i et krysskulturelt perspektiv i G.M. Sandal (red.), «*Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*» - utfordringer og virkemidler (s. 11-28). Fagbokforlaget, Bergen

Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., og Markova, V. (2013): ««Mangfoldsledelse» og innvanderes tilknytning til arbeidsplassen», Society and Workplace Diversity Group (SAW)

ved Universitetet i Bergen, finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd, sist lastet ned 19.01.15

Strand, T. (2007): «*Ledelse, organisasjon og kultur*» (2.utgave), Fagbokforlaget, Bergen

Valenta, M., Thorshaug, K. og Indrebø, K. (2010): «*Ansatte med flyktning- og innvandrerbakgrunn i asylmottak*» NTNU Samfunnsforskning AS, Avdeling for mangfold og inkludering, rapport, sist lastet ned 14.02.15

Yukl, Gary A. (2010): «*Leadership in organizations*», 7th ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Internettkilder;

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef> (sist lest 01.05.2015)

<file:///C:/Users/Bruker/Documents/Ledelse%20i%20flerkulturelle%20team%20og%20organisasjoner.pdf> (lest 19.01.2015)

[http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse,%20UiB%202013%20\(1\).pdf](http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse,%20UiB%202013%20(1).pdf) (lest 19.01.2015)

<http://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/HERO-rapporten%202010%20webvesjon.pdf> (lest 14.02.15)

<http://www.udi.no/asylmottak/jobber-i-mottak/informasjonsarbeid-i-mottaket/informasjonsprogram-for-voksne/> (lest 05.03.15)

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef> (lest 06.05.15)

Vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart

