

Håndtering av kulturelt mangfold i Agder

Hvordan ledere i organisasjoner i Agder håndterer kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Jan Martin Pollestad

VEILEDER

Aline Craide

Universitetet i Agder, 2022

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for strategi og ledelse

Master

Forord

Min masteroppgave utgjør siste 30 studiepoeng etter et 5-årig langt studieløp. Etter å ha fullført yrkesutdanning og påbygning til generell studiekompetanse var det ingen tvil om retningen jeg skulle gå. Bachelor-studiet ble gjennomført fra 2017-2020 ved Norges Arktiske Universitet (UiT) campus Narvik, etterfulgt av master-studium ved Universitetet i Agder, campus Kristiansand. Samtlige valgfag som er mulig å velge er innenfor den administrative siden av studiet, noe som også masteroppgaven bygger på. Master-prosessen har vært en gøy mulighet til å utdype mine faglige kompetanser innenfor en fremtidsrettet og spennende tematikk som vil prege oss alle de neste årene. Jeg valgte å gjøre denne prosessen alene, grunnet jobb ved siden av studiet. Det virket heller ikke som om det har vært veldig stor interesse for å skrive om tematikken blant medstudenter. Dette kan ha ført til mye ekstraarbeid da jeg alene står ansvarlig for å skrive introduksjon, teori, metode og diskusjonsdelen på samme tid som studenter som jobber i gruppe. Dette har ikke ført til manglende motivasjon. Januar 2022 ble jeg koronasyk, noe som var merkbart i kroppen i underkant av 3 måneder. Det har vært et problem å ha energi til å komme seg ut av sengen for å skrive denne oppgaven. Oppgaven har derfor hatt den største progresjonen mot slutten av perioden.

Det er likevel mange som skal trekkes frem som store bidragsyttere, både indirekte og direkte. Aline Craide har bistått mye etter at hun fikk ansvaret for å være min veileder i denne prosessen. Både fotball- og handball-miljøet i området har bistått og heiet i skrivningen, og har konstant vært behjelpelig om det måtte være nødvendig. Nære venner og familier som jeg har kunnet hatt samtaler om for å få overskudd til skrivningen er også nødvendig å nevne og takke. Det er også til stor hjelp at alle informantene har blitt med i prosessen, delt mye kunnskap og bistått i spørsmål som jeg har tatt med i drøftelsen. Men aller mest tusen takk for at dere brukte deres fritid og arbeidstid til å stille opp på intervjuet og vært så åpne som dere har vært.

Avslutningsvis håper jeg personlig at dere som måtte lese dette har noen tanker og ideer omkring tematikken, og at det kun er fantasien som setter grenser. Håper dere får en fornøyelse når dere skal lese igjennom min masteroppgave i International Business (Siviløkonomi).

Kristiansand 31.05.2022

Jan Martin Pollestad

Sammendrag

Kulturell mangfoldighet er stadig mer vanlig og bare i løpet av de siste årene kan man se store endringer i kulturelt mangfold i Norge. Norge som land har et stort fokus rettet mot likestilling slik at alle blir behandlet rettferdig. Landegrensene blir stadig mer og mer ubetydelige fra et bedriftsperspektiv der markedene blir mer globale, og bedriftene i Norge anbefales å satse på interkulturelt mangfold for å være klare for fremtiden. Formålet med denne studien var å finne ut hvordan minoritetsbakgrunnene blir håndtert i bedrifter i Agder. Bakgrunnen for at denne tematikken er interessant er basert på at NHO (2022) mener at arbeidsplassen er en viktig samlingsplass og et viktig sted for integrasjon som kan være avgjørende for at innvandrere blir værende i Norge. Det er mange studier som ser på minoritetsperspektivet, men denne oppgaven ønsker å fokusere på ledelsesperspektivet av tematikken. Oppgaven er begrenset til Agder fylke fremfor hele nasjonen. Problemstillingen i oppgaven er: *Hvordan håndterer ledere i organisasjoner i Agder kulturelt mangfold på arbeidsplassen?* Det settes søkelys på «hvordan» istedenfor «hva» og oppgaven skal derfor forklare, vise og lære forskere noe. Dette betyr at den kvalitative metoden er brukt, og at det er en eksplorativ tilnærming som skal hjelpe å forklare problemstillingen. Videre legger ikke problemstillingen opp til å kunne finne en konkret konklusjon, men en identifikasjon på hvordan ting blir gjennomført. Konklusjonene bygger på at ledere har gode tendenser i forhold til tematikken, men allikevel fremkommer det også noen overraskelser som det har blitt lagt vekt på. Spesielt legges det vekt på at kulturelt mangfold er viktig for organisasjoner, samtidig at det er mye positivt ved å ha kulturelt mangfold. Informantene påpeker at de forsøker å ha individuell tilrettelegging, men viser også til manglende kompetanse om ulike kulturer, samt at det ikke er ønskelig å utvikle denne kompetansen. Videre fremheves det at organisasjonene på generell basis har strategier for håndteringen av kulturelt mangfold basert på Ferdigheter-Motivasjon-Muligheter-modellen. Noe som forklares av høy grad av HRM (Skape, utvikle, beholde og utnytte arbeidstakere). Samtidig kan manglende interkulturell kompetanse forklares med at bedrifter muligens ikke er bevisst på hvorfor de handler som de gjør.

Nøkkelord: mangfoldsledelse; interkulturell kompetanse; mangfold; kulturelt mangfold; HRM.

Abstract

Cultural diversity is a modern phenomenon and has become the norm in today's society. During the last decade, cultural diversity has had an impact on the society of Norway. Norway as a country has a huge focus on equality and fair treatment of individuals. Country borders become less significant from a business perspective where the markets become more global and the Norwegian companies must focus on cultural diversity to develop and be prepared for the future. The purpose of the study was to investigate how minorities get treated by organizations in Agder. The background for this is NHO's (2022) statement that the workplace is a critical gathering place, and it is a critical factor of integration, something that can impact if immigrants decide to have a permanent residential change. There are several studies that focus on the thematic based on the minorities' viewpoint, while this thesis tries to focus on the subject from the leader's point of view. The assignments are constrained to the local area of Agder instead of the whole nation. The research question of this master thesis is therefore: *"How leaders in organizations in Agder treat cultural diversity in the workplace"*. The focus of the research question is "how" instead on "what", meaning that the project should explore, show, and teach the researchers something. Qualitative method is therefore to be used, with an explorative approach helping to explain the research. The research question is not searching to build a defined conclusion, it is more searching for an indication of how things are performed on daily basis in the companies. The conclusion points to that the leaders have good thoughts in their relation to the thematic, but there are also some surprises that are mentioned in the conclusion. Informants say that cultural diversity is important for the organizations, and at the same time there exist many positive effects that relating to a culturally diverse workplace. According to the informants, many of them try to use individual treatment, but at the same time they show lack of intercultural competency, and little interest of developing this knowledge. Organizations have, in general, strategic plans for treatment of cultural diversities based on the "Knowledge-motivation-opportunity-model". The model is used to explain the use of HRM (Create, develop, retain and utilize employees). Lack of relationship between intercultural competency and HRM could explain why leaders in Agder, in general, have a lack of awareness on how they handle the employees from different cultures.

Keywords: diversity management; intercultural competence; diversity; cultural diversity, HRM.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract	3
TABELLISTE.....	6
FIGURLISTE	7
1 INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn, tema og motivasjon for studien	8
1.2 Problemstilling	11
1.3 Oppgavens relevans	12
1.4 Oppgavens oppbygging	13
2 TEORETISK RAMMEVERK	14
2.1 Human Resources Management	14
2.2 Mangfold	16
2.3 Mangfoldsledelse	18
2.4 Nasjonale forskjeller som påvirker ledelse	20
2.5 Sammenheng mellom begrepene	22
2.6 Interkulturell kompetanse	23
3 METODE	28
3.1 Vitenskapelig ståsted	28
3.2 Forskningsdesign	30
3.3 Strategi for utførelse av undersøkelse – Kvalitativ metode	31
3.4 Små-N-studier	32
3.4.1 Utvalget	33
3.5 Datainnsamling og intervjuprosessen	35
3.6 Dataanalyse	36
3.6.1 Kategorisering.....	37
3.7 Etikk	38
4 INTERVJUFUNN	40
4.1 Deltakerne	40
4.2 Introduksjons spørsmålene	42

4.3 Analyser om organisasjoner har strategier i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen	47
4.4 Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.....	54
4.5 Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.....	58
4.6 Betydningen av mangfold for organisasjonen.....	64
5 DRØFTELSE MELLOM TEORI OG FORSKNING.....	65
5.1 Mål 1: Identifiser og analyser hvordan organisasjoner hvor lederne jobber på handler i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.	65
5.2 Mål 2: Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.....	69
5.3 Mål 3: Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.....	71
6 KONKLUSJON.....	77
6.1 Videre forskning	79
6.2 Kritiske aspekter fra forskningen	80
REFERANSER.....	82
VEDLEGG 01 - INTERVJUMANUS	85
VEDLEGG 02 - DISCUSSION PAPER.....	87
REFERANSER.....	93

TABELLISTE

Tabell 1; Statistikk for kommunene i Agder	8
Tabell 2: Oversikt over grunnleggende informasjon om informantene	39
Tabell 3: Grunnleggende informasjon om bedriften vedkommende jobber i	40
Tabell 4: kategorisering av <i>Introduksjon spørsmålene</i>	41
Tabell 5: Kategorisering av <i>organisasjoner i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen</i>	46
Tabell 6: Kategorisering av <i>ledernes strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen</i>	53
Tabell 7: Kategorisering av <i>lederes strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse</i>	57
Tabell 8: kategorisering av <i>betydningen av mangfold for organisasjonen</i>	62

FIGURLISTE

Figur 1: Bruken av Små-N-studier i masteroppgaven.....	30
---	-----------

1 INNLEDNING

Dette kapitlet vil gi en innføring i hva som er bakgrunnen for studien. Deretter forklares problemstillingen, hvorfor oppgaven er relevant for fremtiden samt hvordan oppgaven er bygget opp.

1.1 Bakgrunn, tema og motivasjon for studien

Ledelse i seg selv er et utrolig viktig og fremvoksende tema å diskutere og studere. Jacobsen & Thorsvik (2013, s.240) sier at: «*De ansatte er vår viktigste ressurs!*». Det er derfor nødvendig å ha en systematisk ledelse, som bevisst brukes for å tiltrekke, utvikle og beholde de ansatte. For å få til dette best mulig er forskning og arbeidet rundt «beste praksis» viktig.

Utviklingen av ledelse har endret seg mye i det siste århundret. For 100 år siden var tankegangen en helt annen. En god leder var født til å lede en gruppe og hadde ikke noen utvikling på dette området personlig. (House et al., 2004). I 1966 kom McGregors Teori X og Teori Y. Teorien bygget på at ledelse handlet om en leders egen tro på hva motivasjon skapes av. Imidlertid kunne ikke McGregor konkludere med at den ene teorien var mer effektiv enn den andre.

I dag beskrives ledelse som en systematisk måte for å videreutvikle en organisasjon. Dette kan være på et kollektivt nivå, men også på et individ nivå. For å oppnå utvikling av kvaliteten av ledelse kreves sosiale ferdigheter (Iszatt-White & Saunders, 2017). I moderne tid har man også mer og mer gått bort fra å være «sjef» til å være «leder», i tillegg til at det å være en emosjonell smart leder har blitt mer akseptabelt (Hieker & Pringle, 2020).

Det er også viktig å tenke på at lederne i mange tilfeller vil jobbe i/med et mangfoldig team. Enten om det gjelder kjønn, alder, utdanning, eller etnisitet. Det kan være mange ulike bakgrunner som erfaring med fattigdom og krig, eller forskjellige seksuell legning blant de ansatte. Ledere må derfor være forberedt på situasjoner som kan oppstå ved konflikter på grunn av de ulike forskjellene. Dette gjøres ved å utnytte mangfoldet for å sikre resultater til organisasjoner og at arbeidstakerne opplever trygghet. Mangfoldsledelse er derfor et viktig tema som ledere må ha kjennskap til og kunnskaper om, spesielt når ledere blir bindeleddet mellom ansatte og eierne.

Som nevnt over er mangfold et bredt spekter og vanskelig å definere, nettopp fordi det finnes flere typer forskjeller (alder, kjønn, religion, etc.). Denne oppgaven fokuseres det på de

kulturelle forskjellene som oppstår. Oppgaven fokuserer videre på det kulturelle aspektet og teorien om lederutvikling ved å knytte ledelse opp mot mangfold og bruken av mangfoldsledelse ved organisasjoner i Agder.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (2022) uttaler at innvandring er en stor del av arbeidskraften i Norge og at dette er viktig for utvikling av næringslivet. Videre blir det sagt at den viktigste integreringsarenaen er arbeidslivet. Da vil faktorene som å tiltrekke, utvikle og beholde de ansatte bli en viktig del av mangfoldsledelse, ikke minst fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Videre sier NHO (2022) at det i Norge er en økende andel av immigranter blant befolkningen der cirka 18% av dagens befolkning er innvandrere. Nær 400 000 arbeidere i Norge står oppført med innvandrer-bakgrunn. I henhold til Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2022), er det 68,9% av immigranter som er bosatt i Norge som er i jobb. Dette tilsvarer at 17,5% av sysselsettingen i Norge har annen opprinnelse enn etnisk norsk. NHO (2022) er opptatt av at innvandrere skal ønskes velkommen og at deres deltagelse i arbeidslivet blir lagt til rette for.

Samtidig, ifølge Drange (2014) har etnisk norske arbeidstakere større sannsynlighet for å jobbe seg opp karrierestigen fremfor arbeidstakere med innvandrer-bakgrunn. I tillegg har det over en lengre periode vist seg at innbyggere med innvandrer-bakgrunn har *«høyere arbeidsledighet, lavere sysselsetting, lavere inntekt, lavere sjanse for mobilitet og de er oftere i jobber som de er overkvalifisert for»* (Drange, 2014, s.1). Konsekvensene av dette er at arbeidslivet, samfunnet og enkeltpersoner taper en mulighet for utvikling på grunn av mangfoldet og bedre utnyttelse av ressursene.

Selv om tallene i Norge er relevante for å forstå effekten på arbeidsmarkedet her i landet og hvordan innvandrere er inkludert, vil denne masteroppgaven fokusere på disse aspektene knyttet til Agder fylke. Agder som region består av 25 kommuner fra 1. Januar 2020. I forhold til Statistisk Sentralbyrå er Agder under-representert av immigranter, og det vises til at kun 14% av jobbene er besatt av innvandrere, opp mot gjennomsnittet i Norges på 17,5%. Videre kommer det fram av tabell 1 under at bare seks (6) kommuner er over denne prosentandelen (Kristiansand, Arendal, Grimstad, Flekkefjord, Åmli og Bykle). (SSB, 2022)

Tabell 1: Statistikk for kommunene i Agder

Navn	Folketall ¹	% Innvandrere ²	% Innvandrere som jobber ³	Distrikt
Kristiansand	112 588	18.35	16,0	Kristiansandregionen
Arendal	45 065	14.98	14,5	Østre Agder
Grimstad	23 891	15.89	15,1	Østre Agder
Lindesnes	23 055	12.49	12,4	Lindesnesregionen
Vennesla	14 935	12.99	11,9	Kristiansandregionen
Lillesand	11 180	12.21	12,4	Kristiansandregionen
Lyngdal	10 464	13.89	12,9	Lister
Farsund	9 645	10.95	9,8	Lister
Flekkefjord	9 027	14.81	14,2	Lister
Risør	6 762	12.13	10,5	Østre Agder
Tvedestrand	6 067	12.44	12,0	Østre Agder
Froland	6 004	9.78	9,8	Østre Agder
Kvinesdal	5 922	10.54	9,8	Lister
Birkenes	5 274	12.63	11,7	Kristiansandregionen
Evje og Hornnes	3 619	14.09	13,0	Setesdal
Gjerstad	2 430	11.40	8,0	Østre Agder
Vegårshei	2 128	9.77	8,1	Østre Agder
Åmli	1 822	16.58	16,5	Østre Agder
Sirdal	1 772	11.17	13,6	Lister
Hægebostad	1 690	7.51	4,8	Lister
Iveland	1 335	12.88	12,1	Kristiansandregionen
Valle	1 169	10.18	11,0	Setesdal
Bygland	1 142	7.44	6,7	Setesdal
Bykle	930	17.74	22,6	Setesdal
Åseral	927	11,0	9,2	Lindesnesregionen

Kilde: <https://www.ssb.no> Hentet: 13.mars.2022.

¹ Kilde: <https://www.ssb.no/en/statbank/table/07459/> Hentet: 13.mars.2022.

² Kilde: <https://www.ssb.no/en/statbank/table/09817/> Hentet: 13.mars.2022.

³ Kilde: <https://www.ssb.no/en/statbank/table/11607/> Hentet: 13.mars.2022.

Tabellen over viser at selv om landsdelen ligger under gjennomsnittet, så er det et bredt spekter av mangfold representert i Agder. Det ser ut til at det er høy representasjon av innvandrere som er ansatt i Kristiansand, Arendal, Grimstad, Flekkefjord, Åmli og Bykle, men det er også store kommuner med lavt representasjon som Farsund og Lindesnes. Til slutt ser vi fra tabellen over at Vennesla, Lillesand og Lyngdal har relativt høy befolkning bosatt og under gjennomsnittlig antall arbeidsinnvandrere. Det er beregnet at ca. 85 % av arbeidsinnvandrerne i Agder er representert i nevnte kommuner. I tillegg kan man se at Kristiansand kommune alene har i overkant av 50 % av innvandrerne i fylket. Bykle og Åmli er små kommuner, men en høyere andel innvandrere per person av folketallet sysselsatt.

Oppgaven vil hovedsakelig være rettet mot lederperspektivet og mangfoldsledelse. Fokuset vil være på å forsøke å finne ut hvordan ledere i utvalgte bedrifter i disse kommunene jobber for å håndtere de kulturelle forskjellene. Det vil også bli undersøkt hvordan de ulike ledernes svar passer sammen med teori, og hvordan de teoriene som er brukt vil kunne skape trivsel og motivasjon i praksis i bedrifter med kulturelt mangfold.

1.2 Problemstilling

Ifølge Dolan (2015) kan man undersøker hvilken som helst bedrift i dag, og at det vil være muligheter til å se kulturforskjeller og tydelig mangfold. Det finnes utallige typer mangfold, og variabler som alder, kjønn, personlighet, etnisitet og nasjonalitet. Undersøker man faktorene hver for seg eller alle faktorene samtidig, får man et antall ulike mangfolds kombinasjoner. Det kan vises til at det kan være opptil 7 milliarder forskjellige mangfoldstyper, da alle er unike i sin måte å være på. Dolan (2015) beskriver videre verden som et kunnskaps-basert samfunn, og det sies at mennesker er bedrifters viktigste ressurs. De må derfor ivaretas etter beste evne. Det man vet av erfaring er at kulturer bygges internt i en organisasjon, og at ikke alle disse kulturene er like mottakelig for å utnytte mangfoldet i bedriften (stereotyping og fordommer). Organisasjoner og virksomheter anbefales på det sterkeste til å være åpne og invitere til kulturelt mangfold. Dette betyr at definisjonen til Rogstad & Solbrække (2012): «*Alle har rett til å være like*» og «*Alle har rett til å være forskjellige*» er viktig for håndteringen av tematikken.

Mikkelsen & Laudal (2016b) viser til at flere multinasjonale bedrifter har egne omfattende retningslinjer for å inkludere grupper og for å unngå diskriminering i hjemland og

utland. Brenna (2018 s.39) skriver at «*Lik behandling av ulike mennesker kan være urettferdig*» og at «*Ulik behandling for å gi ulike mennesker like muligheter er rettferdig*».

For å forstå hvordan ledere i organisasjoner i Agder håndterer aspekter som mangfoldsledelse, og kulturforskjeller er følgende forskningsspørsmål utarbeidet for å belyse denne problemstillingen:

«Hvordan håndterer ledere i organisasjoner i Agder kulturelt mangfold på arbeidsplassen?»

På bakgrunn av forskningsspørsmålene er det utarbeidet følgende spesifikke mål som oppgaven ønsker å kunne gi et bedre svar på.

M1 – Identifiser og analyser hvordan organisasjoner hvor lederne jobber på handler i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.

M2 – Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

M3 – Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.

1.3 Oppgavens relevans

Det interessante med denne oppgaven er basert på at det ikke finnes avhandlinger mellom årene 2017 - 2021 som diskuterer lederens perspektiv på mangfold presentert ved Handelshøyskolen ved UiA. Dette er basert på en undersøkelse av avhandlinger levert de siste fem årene⁴ (UIA, 2022).

Fra tidligere år har det blitt funnet oppgaver knyttet til rekruttering av mangfold fra 2014 levert hos UiA, og «Demokratisk ledelse og interkulturell kompetanse» fra 2014 levert hos UiA. Oppgavene vil være til stor hjelp, men likevel er det 8 år siden og man skal stille seg kritisk til deres aktualitet til dataene. Det er derfor et tema som kan starte et større forskningsprosjekt på mangfoldsledelse for studenter i nær fremtid som kan bygge videre på oppgaven. Denne oppgaven vil også være relevant for alle som ønsker en fyldig forståelse av hvordan mangfoldsledelse har utviklet seg de siste årene.

⁴ **Kilde:** <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/218128> Hentet: 16.feb.2022.

Relevant for oppgaven er også at det har vært en stor økning av innvandrere siden 2014. Spesielt viktig er det at arbeidsmiljøet er mangfoldets viktigste integreringsplass. Det er også veldig interessant at over halvparten av norske bedrifter med over 10 arbeidstakere har innvandrere (Drange, 2014). Denne økende trenden av mangfold viser til at majoriteten av arbeidstakerne i lederposisjoner bør være opptatt av å utvikle interkulturell kompetanse (utdypet ved 2.4). Spesielt 3 faktorer som er nevnt vil være viktig for å utvikle og sørge for riktig kompetanse og lærevillighet innenfor interkulturell kompetanse. Disse faktorene vil sikre både godt lederskap og god lagfølelse. De 3 faktorene er «Atferd», «Kunnskap» og «Holdninger», og er beskrevet mer detaljert under 2.4. Dette gir oppgaven et fremtidsrettet fokus for fremtidige ledere.

1.4 Oppgavens oppbygging

Strukturen i gjennomføringen av oppgaven er basert på akademiske teorier rundt HRM (utdypet i kapitel 2), kultur-håndtering, og mangfoldsledelse. Først blir teori drøftet, etterfulgt av en kvalitativ undersøkelse hvor flere ledere med bakgrunn innenfor dette temaet ble intervjuet. Det er nødvendig at ledere i internasjonale bedrifter kan utarbeide og videreformidle HRM-filosofi og HRM-praksiser, selv mellom lokale og globale avdelinger. I tillegg til å ivareta arbeidernes helse, miljø og sikkerhet (HMS) (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Det teoretiske rammeverket fra kapitel 2 vil gå dypere inn på hva de ulike begrepene betyr, og hvordan dette kan bli brukt i praksis. Blant annet drøftes HRM, mangfold, mangfoldsledelse og interkulturell kompetanse. Det er også laget en sammenheng mellom begrepene som er utdypet under kapitel 2.5.

Kapitel 3 viser fremgangsmåten og kriterier for både kommuner og informanter. De utvalgte ledere skal kunne vise til arbeid med mangfold. Dette trenger ikke å være kun positive erfaringer, det vil si at også «dårlige» håndtering av mangfold er av interesse. Dette er for å sikre en nøytral drøftelse av hva som viser seg å være en god og mindre effektiv måte å utnytte mangfold på basert på HRM, kulturhåndtering og mangfoldsledelse. Den vil også gi en utfyllende forklaring på arbeidsmåte når det gjelder valg av metode, gjennomføringen av denne, samt hvordan analyseringen av forskningen har foregått. Avslutningsvis i oppgaven kommer en drøftelsesdel hvor teori og praksis blir diskutert før dette vil bli oppsummert i en konklusjonsdel hvor forfatter vil gi sine meninger basert på ulike hypoteser som er kommet frem fra tematikken og undersøkelsen rundt dette.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å belyse masteroppgavens problemstilling. Det legges stor vekt på Human Resource Management, mangfold og mangfoldsledelse. Dette er på bakgrunn av teoriens relevans til problemstillingen i oppgaven. Det bygger også på det faktumet av mangfold kan være mye forskjellig, og hvordan dette har oppstått på grunn av nasjonale forskjeller. Avslutningsvis er interkulturell kompetanse også et relevant tema i oppgaven, hvor det har blitt skrevet en forklarende tekst på hva det er, og hva det innebærer.

2.1 Human Resources Management

Human Resource Management (HRM) kan defineres som aktiviteter som går ut på å styre mennesker i arbeid, og er derfor en kritisk del av en organisasjon suksess. Disse aktivitetene har som målsetting å bidra til oppnåelse av prestasjoner på individ nivå, i tillegg til på et kollektivt nivå (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Jacobsen & Thorsvik (2013) presiserer videre at HRM jobber mot bedrifters mål og strategier, og baserer det på at bedrifter arbeider for å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraft (Strategisk HRM). Mikkelsen & Laudal (2016a) sier at HRM på et individnivå handler om bruk av arbeidspolitikk, ansettelsespolitikk og metoder for å påvirke arbeidstakerne. Både på individnivå og bedriftsnivå, er det ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) bedriftstiltak som skal tjene bedriften i form av tiltrekningsstrategier, seleksjon av best kvalifisert arbeidskraft og systemer for å beholde og videreutvikle de relevante ferdighetene hos de ansatte.

HRM også kalt HR, er et nytt begrep som omhandler det som tidligere ble kalt personalpolitikk og personaladministrasjon. Å ha fokus på HRM betyr egentlig å få frem de ulike tiltakene organisasjoner gjør for å tiltrekke, utvikle, beholde og utnytte sine ansatte på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Selve begrepet HRM kan deles inn i 3 ord (Human, Resource og Management) hvor «H» står for bedriftens ansatte, «R» gjenspeiler kunnskapen, motivasjon og viljen de ansatte har, og «M» står for hvordan man leder sine ansatte gitt deres bakgrunn. Bruken av HRM er derfor individuell tilrettelegging avhengig av hvilken kunnskap en ansatt har (Mikkelsen & Laudal, 2016a).

Jacobsen & Thorsvik (2013) referer til modellen «*Ferdigheter-motivasjon-muligheter-modellen*» som et teoretisk rammeverk for analysering av ulike grader av HRM. Modellen legger til grunn at HRM skal bidra til at 1) organisasjonen tiltrekker seg riktig kompetanse (Ferdigheter), 2) at de ansatte skal yte sitt beste (Motivasjon) og 3) oppnå organisasjonens mål gjennom sine ansatte (Muligheter). Ledelse er hvordan dette blir praktisert. Oppgaven fokuserer

på hvordan kulturelt mangfold håndteres på arbeidsplassen. Dette ser i hovedsak på motivasjon og muligheter fremfor ferdigheter. Da ferdighetene til en ansatt kan sies å være fokuset i fasen før en ansettelse. Det er denne fasen som Taibo (2014) analyserte i sin masteroppgave.

For å kunne drive god ledelse er det viktig å ta hensyn til arbeidstakernes behov, det vil si å legge til rette for individuell tilpasning. Denne tilretteleggingen er for å oppnå arbeidstakers behov, og går ut på å kartlegge hva som er motivasjonen til en ansatt for å gjøre en god jobb. Jacobsen & Thorsvik (2013) bruker Maslow's behovsteori til å forklare menneskelige behov, og er inndelt i 5 nivåer – fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse, og behov for selvrealisering. Teorien kan brukes for å se hvilke behov en ansatt søker å få tilfredsstilt gjennom jobben. Det å komme så høyt opp i behovsrangeringen som mulig, vil kunne bli avgjørende for hvor en ansatt jobber på lang sikt. Likevel må første behov være tilfredsstilt, før en kan oppnå et behov på høyere nivå.

- *Fysiologiske behov* gjenspeiler at en arbeidstaker får lønn og har arbeidsbestemmelser. Dette vil føre til at arbeidstakeren får bedre balanse mellom jobb og fritid, slik at motivasjon øker.
- *Sikkerhetsbehov* gjenspeiler arbeidsforholdet og er knyttet til HMS. Sikker arbeidsplass, sikker bransje og ikke minst at arbeidstaker har forsikringer om fast ansettelse.
- *Sosiale behov* er tilhørighet til kulturen i bedriften. Finnes det faste grupper for arbeidstakerne, eller er det mye endringer som skaper usikkerhet, og mindre tillit mellom dem.
- *Anerkjennelse* gjelder tittel og posisjon i bedriften. Hvor høyt i gradene en arbeidstaker ønsker å komme, og hvordan bedriften legger til rette for dette, samt langvarig utvikling. Noen er fornøyd med å ha en karriere som yrkesarbeider, mens andre vil jobbe seg opp til å bli avdelingsleder, regionleder, osv.
- *Selvrealisering* er utvikling som helhet. Personlig utvikling og å ha glede av å prestere er avgjørende på dette nivå.

Skal man tro Jacobsen & Thorsvik (2013) kan motivasjon oppsummeres ved forventningsteorien. «I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – (en belønning) – man ønsker seg» (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s.249). Som teorien tilsier må belønningen være noe man ønsker, noe som avhenger av individet selv. Belønningen vil derfor være i form av oppnådd behov, og kan variere fra stillingsprosent, lønn, muligheter for utvikling, og mestringsfølelse avhengig av de

individuelle preferansene til arbeidstakeren selv. Forventning er den delen som beskriver at en person må kunne se sammenheng mellom innsats og resultat, og at dette gir den belønningen som er ønsket. Dette kan sees i sammenheng med indre og ytre motivasjon, om hvorfor en ansatt har motivasjon til å jobbe.

Dette er en sentral rolle for en leder, spesielt når gruppene består av mennesker fra forskjellige kulturer, med distinkte verdier (utdypet under 2.4), vaner og måter å forstå den profesjonelle verden på. Ifølge Egerdal (2017) er HR-avdelingen en viktig representant for arbeidsgiveren, og har en sentral tilretteleggingsrolle i å skape et godt og mangfoldig arbeidsmiljø. Egerdal (2017) sier også at «*HR-medarbeidere har et særskilt ansvar for å sette mangfolds temaet på dagsorden internt i virksomheten og å utarbeide ulike støttetiltak dersom organisasjonen ønsker en bevisst mangfoldstadig*» (Egerdal, 2017, s. 108). Men hva betyr egentlig mangfold? Hvordan kan vi definere begrepet? Disse forklaringene vil bli presentert nedenfor.

2.2 Mangfold

Berg et al. (2012) viser til at mangfold er et mye brukt ord, og vanskelig å definere. Videre er det ikke funnet en klar definisjon over hva «mangfold» er. Mangfold som ord betyr forskjeller og sett i perspektiv fokuserer det på at individer er forskjellige, men samtidig bør mennesker ha muligheter for være like, særlig innenfor en gruppe. Det beskrives videre at mangfold ikke er en bestemt forskjell, men at alle menneskelige variasjoner er en form for mangfold. Traavik (2006, s.1) definerer det som at: «*mangfold er et faktum og et resultat av at vi er mennesker: to individer er ikke identiske. Faktisk er det slik at ledelse alltid har omhandlet koordinering av grupper og individer som er forskjellige, enten i form av jobb, funksjon, organisatorisk rolle, personlighet eller andre demografiske variabler. Mangfold er et begrep som alltid relaterer seg til flere mennesker, og som alltid eksisterer når to eller flere mennesker er samlet*».

Rogstad & Solbrække (2012) definerer mangfold til å omhandle «*Retten til å være forskjellig*» og «*Retten til å være lik*», hvor mangfoldsledelse viser til ulike tiltak for å imøtekomme dette. Dette støtter også opp om at alle skal gis en individuell tilrettelegging. Ifølge Brenna (2018) er det mulig å finne to typer av mangfold på en arbeidsplass: primær- og sekundær-mangfold på individnivå, avdelings/teamnivå og på organisasjonsnivå. Brenna (2018) forklarer at det synlige mangfoldet på individnivå betyr de primære dimensjonene (som for eksempel alder, kjønn, språk, rase) og de usynlige mangfoldet er alt de andre (kultur, ære, religion, personlighet, verdier, osv.).

Videre fra Berg et al. (2012) sies det at mangfold ved en arbeidsplass eller en virksomhet som oftest handler om en befolknings sammensetning knyttet til etnisitet. Etnisitet beskrives som de menneskelige variasjoner som nasjonalitet, språk, hudfarge og religion. Berg et al. (2012) skriver videre at mangfold også kan «omhandler kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming eller seksuell orientering» videre til «utdanning, verdier, interesser, kompetanse, familiestatus og religion». Sandal (2009) referer til at mennesker med ulike kulturelle bakgrunner kan føre til en bedre arbeidsplass, og samtidig også skape store utfordringer. Ifølge Sandal (2009) må organisasjonen og ledelsesformer kunne forstå et kulturelt perspektiv for at det skal kunne fungere med samarbeid på tvers av mangfold.

På bakgrunn av Sandals (2009) sine uttalelser referer Cletus (2018) til at det finnes både negative og positive sider ved å ha mangfold på arbeidsplassen. Overfladisk kan man si at mangfold øker kreativitet, produktivitet og skaper muligheter for profittmaksimering. Potensielle positive effekter er at det kan gi tilførsel av nye ideer, og endring i holdning og økning av ferdigheter. De positive effektene på en arbeidsplass er beskrevet i detalj av Cletus (2018) til å være: 1) Kritisk tenkning og problem løsning. 2) Vekst og utvikling av ansatte. 3) Utnyttelse av individers styrker, 4) Øke bedriftens omdømme og 5) Legger til rette for innovasjon. De negative effektene av mangfold vises av Cletus (2018) til å kunne være: 1) Økt press rundt likestilling, 2) Mangfolds-forskjeller rundt etnisitet og kultur, 3) Fysiske og mentale begrensninger, 4) Kommunikasjon mellom arbeidstakere, og 5) Generasjons-forskjeller.

Å ha en god kultur gjenspeiler ofte kulturer med mangfold. Det sies blant annet fra Taibo (2014) at en mangfoldig arbeidsplass kan utvikle syn på toleranse, åpenhet og nytenkning. En annen side som beskrives som å være en grunn for mangfold er at arbeidstakere har ulike interesser og foretrekker ulike ting, slik at det kan bidra til at arbeidstakerne utfyller hverandre i en organisasjon. Det er ifølge Drange (2014) referert til at mennesker fra minoritetsgrupperinger ofte sitter i jobber som de er overkvalifisert for, og Taibo (2014) viser til at det å ha et riktig syn på mangfold kan gjenspeile samfunnet

Fra Jakobsen & Thorsvik (2013) er det sagt at ansatte er den viktigste ressursen for en bedrift. Samtidig sier Taibo (2014) at kompetanse er en av de viktigste ressurser som finnes generelt sett. Kompetanse gjenspeiler de ansattes kunnskap som de bruker i arbeidssituasjoner. Taibo (2014) skriver videre at å ha generell kompetanse ikke er gunstig, og det å etterspørre generell kompetanse på lik linje med andre bedrifter, ikke er lønnsomt over lengre tid. Taibo (2014) skriver at bedrifter, ved hjelp av mangfold, kan dra nytte av den enkeltes kompetanse og ikke minst jobbe for å unngå lik kompetanse. Ved å ha forskjellige kompetanser, vil det øke krav om god kommunikasjon, slik at man kan bli enige eller finner et passende kompromiss.

Dette gjenspeiler kritisk tenkning, og kan føre til utvikling av egenskaper. For en leder er det her gunstig å forsikre seg om at en eventuell kandidat til en stilling vil passe inn i organisasjonen og dens strategier og verdier. Å ha mangfold krever kompetanse, om både det faglige, men også det sosiale i forbindelse med toleranse, åpenhet og nytenkning.

Imidlertid er noen av problemene med mangfold at det kan skape urettferdig forskjellsbehandling, mulige fordommer, og ødelegge den sosiale identiteten i en bedrift (Sandal, 2009). Vi kan si at den interkulturelle kompetansen er og blir viktig i fremtiden, da dette vil kunne gi et syn på mangfold om at likeverd og like muligheter er akseptabelt. Fordommer har lett for å oppstå når majoriteten ofte har et syn på en kultur og ikke er villig til å endre dette synet. Eksempelvis kan fordommer være at alle som tilhører Islam er terrorister, noe som ikke stemmer overens med Norges største terrorhandling fra 2011. På den andre siden er det hyppig knivstikking i Oslo, i områder berørt av minoritetsgrupperinger. Dette kan føre til stereotyping av kulturer. Men allerede før minoritetsgrupperingene kom til Norge har det vært uløste bortføringer og familievold innenfor majoritetsgrupperingen som er etnisk norsk. Ifølge Sandal (2009) er det naturlig og nødvendig at vi ser enkeltindivider på grunnlag av sine verdier og ikke individer basert på tilhørighets-verdier.

Når aspekter knyttet til mangfold i arbeidsmiljøet tas opp til vurdering og diskusjon internt, er det nødvendig å forstå begrepet mangfoldsledelse. Dette vil bli gjennomgått under.

2.3 Mangfoldsledelse

«Hvorfor skal jeg lære om mangfoldsledelse? Jeg leder mangfold hver eneste dag. Mangfold av personligheter, alder, kjønn, utdanning (også utdanning gjennom jobb), evner, livserfaringer, kulturer og sivilstatus. Mangfold er normalen. All ledelse handler om mangfoldsledelse» (Brenna, 2018, s.29).

Gro Sandal et al. (2013) mener at faglitteraturen i liten grad spesifiserer hva mangfoldsledelse er. Det beskrives videre at det tilsynelatende ser ut til å omhandle ledelse som går på respekt, toleranse, fleksibilitet og åpenhet mellom ulike syn. Mangfoldsledelse og mangfoldsklima har mange likhetstrekk. Et godt mangfoldsklima kan føre til: 1) Toleranse og respekt mellom individer, og at 2) Godt mangfold kan lede til merverdi.

Det er her sammenhengen mellom Mangfold – Mangfoldsledelse og – HRM kommer inn, at det i den bredeste definisjon er å rekruttere, ansette og beholde ansatte med ulike bakgrunner. I tillegg til å opprettholde et godt arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2016a; Hur, 2013; Maxwell, 2004). Patrick & Kumar (2012) legger vekt på å skape et positivt arbeidsmiljø

hvor det er aksept mellom individer, samt i tillegg til at når individer kan nå sitt fulle potensial øker sjansen for å oppnå virksomhetens mål.

Mangfoldsledelse betyr i stor grad at alle arbeidstakere får mulighet til utvikling. Fokuset for mangfoldsledelse har blitt bygget opp gjennom en årrekke av drivkrefter som globale markeder, og økende arbeidskraft på tvers av landegrenser (Drange, 2014). Skal man tro Berg et al. (2012) dreier mangfoldsledelse seg om å utvikle en kultur internt i virksomheten, hvor de ansatte aksepterer ulike mangfold.

Taibo (2014) referer til at regjeringen (2012) av Norge og kommunalregionaldepartementet (2002) har innført tiltak knyttet til mangfold i offentlig sektor. (regjeringen, 2012; & Kommunalregionaldepartementet, 2002; *apud* Taibo, 2014) Blant annet vises det til at det må innkalles minst en person med annen etnisk bakgrunn forutsett kvalifikasjoner til intervju ved ansettelser. Stillingsannonser skal oppfordre innvandrere til å søke. Videre skal det være kvotering av ansatte, noe som innebærer at det ansettes flere med innvandrerbakgrunn. Det er videre nevnt at offentlig sektor i Norge har en egen mangfoldspris som gis til individer som fremmer etnisk mangfold. Flere kommuner har på bakgrunn av dette økt resultatet (Taibo, 2014).

For å ha en forståelse av hvorfor mangfoldsledelse har som rolle å skape interne kulturer må vi sjekke opprinnelsen av norsk struktur. Under President Kennedy sin presidentperiode i USA, ble det opprettet en antidiskrimineringslov. Den krever at virksomheter skal unngå diskriminering. En rekke rettsaker ble gjennomført og økt fokus på likeverd hos kongressen ble et resultat av opprettelsen. For virksomheter ble strukturen endret, og ansettelse av egne HR-personell ble en realitet. Senere ble formålet med loven endret til å få vekk fokus fra søksmål til å forberede virksomheter på en ny hverdag med søkelyset mot kvinner og minoriteter. Kombinasjonen av utbredte diskrimineringspraksiser og offentlige pålegg ble til det vi kjenner som mangfoldsledelse (Dobbin & Kelly, 2007). Grunnen til at dette er nevnt basert på oppgave knyttet til Norge og Agder, er at den norske arbeids- og organisasjonspsykologien ifølge Sandal (2009) stammer fra det amerikanske perspektivet.

Tomlinson & Schwabenland (2010) forklarer forskjellene på mangfoldsledelse og antidiskriminering, med at mangfoldsledelse er vinklet mer mot individer istedenfor en gruppe som antidiskrimineringsloven fokuserer på (stereotyper). Men også mangfoldsledelse er rettet mot grupper, da mangfoldsledelse bygger videre på strategier og mål. Som hovedgrunn søker mangfoldsledelse å skape like muligheter for alle og utnytte forskjeller til å skape merverdi for bedrifter. Brenna (2018) definerer mangfoldsledelse som en kombinasjon av mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis gjennom å være en leder.

Mangfoldskompetanse (interkulturell kompetanse) er resultatet av den kunnskap et individ har om kulturer, språk og ulike religioner. Mangfoldsmodenhet gjelder individers syn på ulike mangfold.

Men hvordan kan vi ha mangfoldsledelse? Skal man tro Cletus (2018) er veien videre for organisasjoner å prøve å forstå mangfold knyttet til: 1) Å forstå diskriminering; 2) Bestemme over individets forståelse; 3) Treningsprogram knyttet til mangfold; 4) En myndiggjørende kultur; 5) Orientering på arbeidsplassen; 6) Definerte stillingsbeskrivelser for jobber; og 7) Kommunikasjon og lagbygging. Cletus (2018) skriver videre at punktene er ment for å finne løsninger knyttet til økningen av mangfold omkring organisasjoner.

Sandal (2009) mener at veien videre må være *kontakthypotesen*, som bygger på kontakt mellom grupperinger. Dette vil redusere fordommer og diskriminering, som er nevnt som en hyppig grunn for mangfoldsproblemer. Mangfoldsledere i arbeidslivet kan her se på muligheten for at arbeidstakere tvinges til å samarbeide. Videre sier Sandal (2009) at kontakt må være en mulighet for: 1) å ha en viss *varighet* 2) gjentas *ofte*; og 3) ha interesse av nærhet blant sine ansatte. En annen måte å jobbe på ifølge Sandal (2009) er å ha "*Lik status og innflytelse*", noe som bygger på den interkulturelle kompetansen som er utdypet under 2.5.

Men før man diskuterer interkulturell kompetanse, er det nødvendig å reflektere over de nasjonale forskjellene som påvirker kulturelt mangfold i og utenfor organisasjoner.

2.4 Nasjonale forskjeller som påvirker ledelse

Forskjeller finnes mellom alle individer og grupperinger, men fortsatt kan man ofte se likheter mellom individer fra samme tilhørighet. Interkulturell kompetanse og mangfoldsledelse henger derfor tett sammen med nasjonale forskjeller. Dypedahl & Bøhn (2017) skriver at for å kunne forstå hvorfor interkulturell kompetanse er viktig er det nødvendig å vite hva kultur er. Mange mener de vet hva det er, men likevel er kultur en av de vanskeligste konseptene vi har. Alle nasjoner og grupperinger har sin egen måte å være på. Sandal (2009) viser til at kun 10% av forskjellene er synlige i form av klesdrakt, hilseritualer og kroppsspråk. Den største delen er derfor utenfor bevisstheten og omhandler det psykologiske.

Hofstede (2010) sier videre at variasjonene i hovedsak handler om forskjeller knyttet til hvordan mennesker tenker, føler, og hvordan de håndterer ulike situasjoner, noe som stemmer overens med Sandal (2009) sin konklusjon. Hofstede (2010) fortsetter med å si at uansett hvor store forskjeller det er mellom mangfoldet, så har alle en felles visjon: «*Å samarbeide for løsninger*». Løsninger rundt økologi, økonomi, politikk, militærpolitikk, hygiene og klimautvikling stopper ikke ved lande- eller regionsgrenser. I tillegg vil de

forskjellige landene måtte samarbeide mot krigsfare, global oppvarming, organisert kriminalitet, fattigdom, terrorisme, utryddelse av dyr og pandemier. Hofstede (2010) mener at forskjellene er knyttet til hvordan man tenker, føler og håndterer situasjoner i beslutningsprosessen. Dypedahl & Bøhn (2017) konkluderer med at vi vet ikke hva den andre tenker og problemer kan oppstå når vi antar at alle har likt tankemønstre og forståelse som en selv.

Man kan alltid spør hvor viktig forståelsen av forskjellene egentlig er. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at enkeltmennesker, grupperinger, organisasjoner og diverse samfunnsmessige forhold som lokale kulturer er regnet som omgivelser for organisasjoner. Omgivelser er videre definert som *“Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet”*. Etersom dette er en omgivelse for bedriften og innenfor betegnelsen av et internasjonalt forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kan det sies at dette er forhold som i liten grad påvirker organisasjoner på et generelt nivå. Videre mener Jacobsen & Thorsvik (2013) at en ikke kan utelukke effekter av internasjonale forhold og at organisasjoner påvirkes av dette. Grunnen til at man ikke skal utelukke effekter av dette, er at ressurser kommer fra omgivelsene. Arbeidskraft som er innenfor mangfoldsledelse fører til nødvendigheter for å forstå kulturforskjeller som kommer fra omgivelsene. Organisasjoner står i hovedsak fritt til å ansette hvem de vil, innenfor lovverket som for eksempel antidiskrimineringsloven og arbeidsmiljøloven, men de fleste bedrifter vil merke effekter av internasjonale kulturforskjeller.

Mikkelsen & Laudal (2016b) sier at bedrifter påvirkes av mangfold i varierende grad. I en økonomiavdeling er det som regel liten endring om en ansatt kommer fra en minoritet- eller majoritetsgruppe. For markedsavdelingen kan det være noen forskjeller, for eksempel ved utnyttelse av minoritetsgrupperinger for å utvide en bedrift til et nytt marked. Avdelingen for personalledelse (HRM) må i større grad endre sin væremåte for å tilpasse seg individene i en virksomhet. Selv om forskning har hatt fokus på kulturforskjeller mellom land, er det fortsatt mange viktige likheter mellom majoritet- og minoritets-grupper. Det å lede et mangfold bør derfor gjøres etter fordypning i både de kulturelle og institusjonelle forskjellene mellom ansatte med innvandrerbakgrunn og majoritetsgrupperingen.

Det er viktig å tenke på hvordan vi kan forstå nasjonale forskjeller. Det vises til to (2) aspekter av nasjonale forskjeller: kulturelle forskjeller og institusjonelle forskjeller. Dypedahl & Bøhn (2017) sin bok refererer til at kulturelle forskjeller handler om væremåte til et bestemt individ eller grupperinger. Måten et individ er på, kan forklares gjennom et verdihierarki. Eksempelvis har vi verdier som gjenspeiler, 1) hva vi “kan dø for” (primærverdier), 2) Hva vi

vil kjempe hardt for uansett (sekundærverdier) og 3) Hva som er viktig, men fortsatt kan “glemmes” (tertiærverdier). Hva som er primær eller sekundærverdi vil variere blant individer.

Videre fra Dypedahl & Bøhn (2017) sies det at man kan dele verdier inn i verdidimensjoner. Eksempelvis analyserer Hofstedes (2010) de kulturelle verdiene til hvordan et land er på overordnet nivå, og skiller mellom fem dimensjoner: 1) Avstand til overordnede, 2) Individualisme eller kollektivism, 3) Maskulinitet eller feminitet, 4) Usikkerhetsunngåelse, og 5) Langtids- *versus* korttidsorientert. Trompenaars & Hampden-Turner (1997) hevder at enhver kultur skiller seg fra andre når de løser visse problemer som viser seg som dilemmaer. Ifølge forfatterne er det praktisk å se på disse problemene fra tre synsvinkler: 1) de som stammer fra forhold til mennesker, 2) de som oppstår fra spørsmålet knyttet til tid, og 3) de som er relatert til miljøet. Trompenaars & Hampden-Turner (1997) legger vekt på andre verdidimensjoner 1) Universelle eller situasjonsbestemte regler, 2) Kommunikasjonsmåte (Nøytral eller Emosjonell) 3) Spesifikke eller diffuse roller, 4) “oppnår” man status, eller “får” man den, 5) Prestasjon eller askripsjon, 6) Sekvensiell eller synkron tid og 7) Intern fremfor ekstern.

I motsetning til individer, grupperinger og nasjonale væremåte, blir de institusjonelle faktorene drevet av eksterne beslutninger og hendelser. Blant annet er økonomiske, politiske, og juridiske beslutninger alle en del av de institusjonelle (Hall & Soskice, 2021; Sorge, 2005; Whitley, 1999). De institusjonelle perspektivene bør ikke bare sees på som en utfordring for virksomheter, men heller tilby ny erfaring rundt kompetanse og organisering. Den norske modellen blir lagt til grunn for læring, fleksibilitet og endringsvillighet, som alle bidrar til stort potensial for å bruke faktorene til å skape konkurransekraft (Levin, 2012). Denne kompetansen og organiseringsmåten er gjerne noe arbeidskraften tar med seg til Norge for å fremme hvordan det har blitt gjort i sitt aktuelle hjemland

2.5 Sammenheng mellom begrepene

For å forstå hvordan teori og praksis henger samme for HRM, mangfold, og mangfoldsledelse, vises det til definisjonen til Rogstad & Solbrække (2012). Det at alle har rett til å være forskjellige, og samtidig være lik majoriteten, leder opp til beslutninger og situasjoner som ledere i alle ledd må kunne vurdere. En leder må kunne tilpasse seg kulturelle og religiøse situasjoner siden arbeidstakerne er ulike. I Norge har det for eksempel vært store diskusjoner det siste tiåret om hijab skal aksepteres i ulike roller. Det er viktig for ledere å gjøre seg opp en mening om de ønsker å godta eller ikke godta slike tilpasninger. Det å kunne være ulik betyr ikke nødvendigvis at alt skal tilrettelegges, og gjensidig aksept er viktig for å opprettholde felles forståelse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Retten til å være ulik blir omhandlet av den generelle HRM filosofien som eksisterer i en virksomhet. HRM, som nevnt tidligere, brukes i virksomhetens strategier og mål, og skal bidra til å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraft. Tilsvarende skal mangfoldsledelse sikre rettferdigheter mellom personer uansett bakgrunn for å sikre et godt miljø, noe som øker sjansen for å oppnå virksomhetens mål. I oppgaven settes det søkelys på hvordan ledere håndterer dette utover det teoretiske perspektivet, og det blir undersøkt om noen metoder viser seg å være mer effektive for å sikre aksept og et godt arbeidsmiljø.

Mikkelsen & Laudal (2016a) støtter påstanden til Jacobsen & Thorsvik (2013) i at mennesker er virksomhetens viktigste resurs. Mennesker har ulike behov som er forskjellige på ulike nivåer av Maslows behovshierarki, i tillegg til ulik grad av forventninger, noe som forventningsteorien fokuserer på. Bedrifter må utarbeide ledelsesstrategier i HRM og mangfoldsledelse for å oppnå tilfredsstillelse hos arbeidstakerne for å unngå synkende effektivitet, sykdomsfravær, turnover eller i verste tilfeller sabotasjer.

Det finnes flere teorier om hvordan en bedrift kan øke effektiviteten. Mikkelsen & Laudal (2016a) viser til at det å bygge team er viktig, ha en støttende ledelse, god kommunikasjon, og bidra til en mer desentralisert bedrift i beslutningsprosessen. Basert på sammenhengen mellom HRM og mangfoldsledelse, argumenteres det med at arbeidsgiver og arbeidstaker er gjensidig avhengig av hverandre og at begge mål bør til enhver tid forsøkes oppnådd.

Når man har forståelse av ledelse, mangfold, og mangfoldsledelse, så sees det som nødvendig å utarbeide interkulturell kompetanse for å kunne bli en god leder innenfor kulturelt mangfoldige grupper. Men hva er interkulturell kompetanse?

2.6 Interkulturell kompetanse

«I et land med mangfold, og i verden som stadig blir mindre, er interkulturell kompetanse grunnleggende for å fungere godt i mange situasjoner, både privat og yrkessammenheng. Lærere og barnehageansatte har behov for det. Ansatte i helsevesenet og på offentlige kontorer har bruk for det. Ansatte i det private næringsliv har behov for det. Strengt tatt er det ingen som ikke trenger det» (Dypedahl & Bøhn, 2017, s.12).

Interkulturell kompetanse har lenge vært et nødvendig krav til ledere i virksomheter som har internasjonale forbindelser. Dette er fordi denne kompetansen øker lederes kapasitet til å oppfatte, tolke og handle for å nå organisatoriske mål ut fra situasjonen. Selv om interkulturell kompetanse har blitt brukt gjennom tusenvis av år i forbindelse med krig, handel, utdanning,

næringsliv, o.l., er det imidlertid blitt forsket lite på de menneskelige kompetansene som må utvikles for å ha suksess i det kulturelle aspektet (Dinges, 1983). Siden tidlig på 1990-tallet har et økende antall forskere vært interessert i å studere rollen til effektive globale ledere og forsøke å forstå hvilken kompetanse som er avgjørende for deres suksess (Bird et al., 2010).

Dypedahl & Bøhn (2017) forklarer at vi nesten daglig kommer i situasjoner hvor individer blir utfordret på forskjellige tankesett og kommunikasjonsstiler. I større arenaer og forumer blir det ofte et skille mellom «vi» og «dem». Rosnes (2018) viser videre til studiene rundt interkulturell kompetanse og sier har det skjedd en endring fra «dem» til «oss» og at forskjellene på «vi» og «dem» er mindre. Det komme videre frem at «vi» ikke bare kan kreve at «de» skal kunne norsk, men «vi» må lære oss et liv av mangfold.

Dahl (u.å.) beskriver kompetanse til «å kunne noe». Enkelt-individer har forskjellige kvalifikasjoner, og på bakgrunn av dette blir kompetanse forskjellig fra person til person. Vi kan si at dette er som en form for mangfold. Interkulturell kompetanse kan defineres som en ferdighet vi mennesker har til å kunne forholde oss til kulturelle forskjeller.

Dypedahl & Bøhn (2017, s.12) definerer interkulturell kompetanse som *«evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn»*. For forfatterne handler denne kompetansen om hva vi vet om en annen kultur, og at enhver misforståelse mellom individer er en manglende ferdighet av interkulturell kompetanse (Dypedahl & Bøhn, 2017). Siden det gir større forståelse for hvordan andre mennesker reagerer, gir økt interkulturell kompetanse et fortrinn for ledere og arbeidstakere når det gjelder å fungere som et lag. Det er ofte små ubetydelige misforståelser som fører til konflikter. Mangfoldsledelse bygger på en kombinasjon av mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis gjennom å være en leder. Mangfoldskompetanse er heretter referert til interkulturell kompetanse.

Ifølge Dypedahl & Bøhn (2017) kreve den interkulturelle kompetansen en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. På samme måte hevder Dahl (u.å.) at det er tre viktige ferdigheter som gjenspeiles som basis-evne for å utvikle interkulturell kompetanse hos individer: 1) Atferd, 2) Kunnskap og 3) Holdninger, i tillegg er det kilder som har stort fokus knyttet til øvelse gjennom casestudier (Dolan, 2015). På grunn av større mangfold i samfunnet og mer globalisering blir det derfor mer viktig å jobbe med atferd, kunnskap og holdninger til arbeidstakere og ledere. Inkludering på fritiden er viktig, men særlig på arbeidsplassen for å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraft. Inkludering er svært viktig for utvikling av samfunnet, og også for å tilrettelegge for bedrifter i lys av økt globalisering.

1. **Atferd** beskriver hvordan mennesker handler og oppfører seg. Dette gjelder også i kommunikasjonsform, såkalt kommunikativ atferd. Mye handler om hvordan man anvender seg selv verbalt (muntlig) og ikke-verbalt (kroppsspråk) i de forskjellige situasjonene. Man kan på mange måter si at atferd går direkte på sosial oppførsel, noe vi alle utøver til enhver tid, både på jobb og fritid. (Dahl, u.å.)
2. **Kunnskap** er nødvendig for at det skal være mulig å reflektere over våre erfaringer, og opparbeides ifølge Dypedahl & Bøhn (2017) gjennom læring og erfaring. Dette tilegnes gjennom omgang med medmennesker, bøker, filmer, musikk, men også gjennom utdanning. Reiser vi på ferie kan man lære seg mye om et land og hvordan et lands atferd er. Kunnskapen er forutsetninger for at vi kan forstå hvordan personer tolker og forstår hverandre. Et av de større problemene er at vi i dag bedømmer individer ut fra vår egen målestokk, og at vi som majoritetsgruppe i Norge må se andre kulturer fra deres ståsted (Dahl, u.å.)
3. **Holdninger** er den emosjonelle delen av interkulturell kompetansen og kan defineres som summen av vår atferd og kunnskap, men dette alene er ikke nok til vise hvilke holdninger enkeltindivider har (Dypedahl & Bøhn, 2017). Læring og erfaring kan bidra til endring, men ofte stammer holdninger fra omgivelser. I praksis defineres dette som hvordan vi oppfatter, ytrer, og reagerer i våre handlinger. Men holdningene våre defineres også fra et individs personlighetstrekk, gjennom hvor stor grad av åpenhet, nysgjerrighet, og evnen til å se andres perspektiv vi har, og ikke minst evnen til å respektere andres verdier. (Dahl, u.å.).

Dolan (2015) sier at man kan bruke interkulturell kompetanse til å ha kjennskap om eventuelle nye markeder i tillegg til å være tilpasningsdyktig ovenfor egne ansatte. Noe vi vil miste ved å ikke følge utviklingen i samfunnet.

Hvorfor vi skal utvikle interkulturell kompetanse stammer fra en økende grad av innvandring, og dermed større variasjoner av mangfold på arbeidsplassen. Fra en artikkel skrevet av Rosnes (2018) står det at mangfoldet stadig øker, og at vi må ha i tankene at ingen håndterer situasjoner likt. De av oss som tilhører den etniske norske majoriteten må akseptere at dette er realiteten.

Viktigheten av mangfoldsledelse og interkulturell kompetanse blir derfor stadig større. Det er antydning at dette kom til å enda mer globalisering i fremtiden og at viktigheten av denne kompetansen også øker. Bedriftsmarkedene blir også mer globaliserte med leverandører og kunder verden rundt. I et historisk perspektiv så har det vært en økning i allianser mellom land. For eksempel handelsavtaler i den Europeiske Union (EU), North American Free Trade

Agreement (NAFTA) og nye fremvoksende markeder blant BRIKS landene (Brasil, Russland, India, Kina, og Sør-Afrika). Ved mangel på interkulturell kompetanse ville ikke de avtalene vært gjennomførbare, eller nye avtaler bli gjennomført i fremtiden.

En av punktene Dahl (u.å.) legger til grunn for utfordringer rundt interkulturell kompetanse, er problemstillinger som vil oppstå fordi majoritetsgrupperinger har forventninger til atferd som speiler deres samfunn, mens minoritetsgrupperinger kan ha andre forventninger om hvordan samfunnet skal være. Det kan dermed være et spenn i forventninger til hvordan en person skal oppføre seg. Utfordringen kan være om majoriteten skal tilpasse seg minoritetene, om det skal forventes at minoritetene innordner seg etter norsk atferd eller om det skal finnes en middelvei/et kompromiss. Hvordan skal samfunnet leve med dilemmaet som oppstår når man skal være seg selv og ekte, men samtidig leve på en fremmed væremåte? Man kan uttrykke dette som et dilemma om atferd, kunnskap og holdninger. Ved en arbeidsplass må den problemstillingen løses ved bruk av HRM og mangfoldsledelse. Rosnes (2018) sier videre i kronikken at: *«Det å se en sak fra ulike sider betyr ikke at andres syn skal bli eget syn. Det å være interkulturelt kompetent innebærer også å kunne stå for noe»*

Når man først ser på mangfold opp mot interkulturell kompetanse, kommer Dypedahl & Bøhn (2017) frem til at vi som mennesker løser ting etter et etnosentrisk syn. Dette betyr at vi ser ting fra vårt ståsted. Definisjon gitt av Dypedahl & Bøhn (2017) sier at det å være etnosentrisk er en form for patriotisme, og at det ikke er negativt i seg selv. Det finnes selvsagt mange måter å løse ting på noe som er utdypet under 2.4 om nasjonale forskjeller. Noe som kan være et viktig element er om en leder klarer å være en empatisk leder, hovedsakelig ved å se den andres ståsted. Historisk har det vært mange situasjoner hvor den ene parten ikke klarer å se seg selv fra et annet ståsted og dermed har dette forårsaket negativitet omkring ofte ubetydelige saker.

Generalisering, også definert som stereotyping, er et annet problem som kan løses ved hjelp av interkulturell kompetanse. Dypedahl & Bøhn (2017) mener at et av problemene med stereotyper er risikoen for å ta feil valg knyttet til en gitt gruppe. Men av og til kan man også bli positivt overrasket av at stereotypiske forventninger av og til stemmer.

Bøhn & Dypedahl (2017) sier at det finnes uendelig mange veier til å utvikle interkulturell kompetanse *«som innebær på mange måter at vi evner å innta guidens mellomposisjon når vi møter andre mennesker»* (Bøhn & Dypedahl, 2017, s. 152). For forfatteren betyr dette at vi må finne en mellommåte for å kommunisere med mennesker fra andre kulturer som fungerer for alle involverte parter. Og *«dette er et sentralt element i utviklingen av interkulturell kompetanse. De vi møter, skal ikke prøve å være som oss eller*

andre i vår kultur, og vi skal ikke prøve å være som dem eller andre i deres kultur [...] I denne mellomposisjonen etablerer hver av partene en kommunikasjonsstil og en væremåte som fungerer bra i kommunikasjonen med den andre» (Bøhn & Dypedahl, 2017. s 152).

Fra Rosnes (2018) sin kronikk kommer det frem at interkulturell kompetanse ikke kommer av å bo i et mangfoldig land, men gjennom læring, og vi må være motivert for læring. Motivasjon kommer av forventningsteorien forklart tidligere. Fra teori i arbeidslivet bør dette også være gyldig for virksomheter for å utnytte, utvikle og beholde sine arbeidstakere som er: «*Bedriftens viktigste ressurs*». Bøhn & Dypedahl (2017, s.21/22) konkluderer at «*Interkulturell kommunikasjon handler om å være åpen for mange tolkninger av det som sies*» og videre at det i bredeste definisjon handler om å skifte perspektiv ved møte med andre.

Etter å ha presentert de viktigste teoretiske begrepene som støtter denne masteroppgaven, vil de metodiske prosedyrene som er tatt i bruk for å utføre den empiriske forskningen i denne oppgaven bli forklart nedenfor.

3 METODE

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden» (Jacobsen, 2021, s. 17).

Bougie & Sekaran (2020) definerer metode som den delen som gjør at man finner svar på et problem etter å ha gjennomført en systematisk undersøkelse og analyserer svarene fra kilder. Dette kan være fra tunge komplekse problemer til det enkleste problemet som: Hvilken mobil skal jeg kjøpe, og skal jeg gå på kino? Til mer avanserte problemstillinger som omhandler om man skal investere i en nyopprettet bedrift eller å øke markedsføringen for en gitt kunde segment. Problemstillingen for denne oppgaven er *«Hvordan håndterer ledere i organisasjoner i Agder kulturelt mangfold på arbeidsplassen?»*. Dette kapitlet fordyper hvordan det vitenskapelig er i dag, og hvordan utførelse av metodedelen har blitt gjennomført.

Metodedelen vil i oppgaven brukes til å finne hensiktsmessige konklusjoner som vil gjøre oss i stand til å finne svar på bestemte mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Videre sies det fra Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016) at metode i hovedsak omhandler måter å få frem informasjon, studere informasjon og analysere informasjonen, for å gi svar på mål som er definert og forklart i introduksjonen. Kapitel 3 om metode vil utarbeide en forklaring på vitenskapelig ståsted, videre til hvordan dagens ståsted gjenspeiler valg av forskningsdesign. Vi går inn på hvorfor utvalgte kommuner ble valgt, og valg av ledere. Før vi mot slutten analyserer studienes kvalitet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Det vitenskapelige ståstedet baserer seg på problemstillingen som er utarbeidet etter 3 kriterier, ifølge Jacobsen (2021): 1) riktig forståelse av virkeligheten (Ontologi), 2) Forstå hvordan kunnskap tilegnes på (Epistemologi) og hvordan samle inn data (Empiri/Metode). Videre skal ikke metode og forskningsdesign være basert på antagelser som forsker har, men hva som er hensiktsmessig å bruke i forhold til problemstilling som er utarbeidet (Jacobsen, 2021).

Denne oppgaven hadde som mål å identifisere og analysere *«Hvordan håndterer ledere i organisasjoner i Agder kulturelt mangfold på arbeidsplassen»*. Derfor var det nødvendig å velge metoder som ville gi et adekvat forklaringsopplegg for å kunne nå dette målet. I tillegg er det viktig at forskeren belyser den ontologiske holdningen som inntas, det vil si definere

forutsetningene som er gjort om virkelighetens natur, samt forklare epistemologien som ledet studiet deres (antakelser om kunnskapens natur).

Når det gjelder ontologiske spørsmål, for Burrell & Morgan (1979) anser den objektivistiske tilnærmingen at den sosiale verden utenfor individets erkjennelser er en virkelig verden, laget av harde, håndgripelige og uforanderlige strukturer. Den ledes derfor i en realisme, for hvilken den sosiale verden eksisterer uavhengig av individuelle verdsettelse av den. Men i den subjektivistiske tilnærmingen tror ikke nominalismen/relativisme at det er noen reell struktur om verden. Med andre ord, er virkelighetene ikke eksterne og er bygget på spesifikke planer og lokasjoner. Dermed er det en tro på eksistensen av ikke bare én, men av flere sosialt konstruerte og modifiserte virkeligheter. Til slutt er det viktig å fremheve visjonen til Burrell & Morgan (1979, s. 4) om nominalisme: «*Den nominalistiske posisjonen dreier seg om antagelsen om at den sosiale verden utenfor individuell erkjennelse ikke består av noe mer enn navn, begreper og merkelapper som brukes til å strukturere virkeligheten*».

Fra et epistemologisk ståsted, påpeker Burrell & Morgan (1979) at det er mulig å innta en positivistisk holdning som søker, å forklare og forutsi hva som skjer i den sosiale verden, regelmessigheter og årsakssammenhenger mellom dens konstituerende elementer. Den positivistiske holdningen er mer tradisjonell og vanlig i naturvitenskapene. I den andre ytterligheten er det plausibelt å finne epistemologien til anti-positivisme, for hvilken verden i hovedsak er relativistisk og bare kan forstås fra synspunktet til individene som er direkte involvert i aktivitetene som studeres. Denne oppgaven er basert på *fortolkning (hermeneutikk)* da den forstår at dette sosiologiske paradigmet presenterer et subjektivt syn. I tillegg er det fortolkning (hermeneutikk) perspektivet når forskere beskriver fenomenet på en fortolkende måte. Dermed utfyller Burrell & Morgan (1979, s. 28): «*Det fortolkende paradigmet er informert av en bekymring for å forstå verden på nivået av subjektiv opplevelse. Den søker forklaring innenfor riket av individuell bevissthet og subjektivitet, innenfor referanserammen til deltakeren i motsetning til observatøren av handlingen*».

Videre, når vi ønsker å høre fra lederne for å få en forståelse av hvordan de håndterer mangfolds aspekter på arbeidsplassen, ser den kvalitative metoden ut til å være den mest hensiktsmessige for å nå dette målet. Kvalitativ forskning tar sikte på å svare på helt spesielle spørsmål, og er opptatt av et virkelighetsnivå som ikke kan kvantifiseres.

Dermed arbeider man med universet av betydninger, motiver, ambisjoner, tro, verdier og holdninger (Berg, 2007). Og ifølge Denzin & Lincoln (2005, p.3), er kvalitativ forskning:

«[...] en situert aktivitet som lokaliserer observatøren i verden. Den består av et sett med fortolkende materielle praksiser som gjør verden synlig. Disse praksisene forvandler verden. De forvandler verden til en serie med representasjoner, inkludert feltnotater, intervjuer, samtaler, fotografier, opptak og notater til selvet. På dette nivået innebærer kvalitativ forskning en fortolkende, naturalistisk tilnærming til verden. Dette betyr at kvalitative forskere studerer ting i deres naturlige omgivelser, og prøver å forstå eller tolke fenomener i form av betydningen folk gir dem» (Denzin & Lincoln, 2005, p.3).

3.2 Forskningsdesign

Berg (2007) forklarer at designet for et forskningsprosjekt er nettopp planen for hvordan studien skal gjennomføres. Forskningsdesignet skal ta stilling til hva som skal undersøkes (problemstillingen) og hvem som skal undersøkes (informantene). Den beskriver hvordan et prosjekt skal gjennomføres og er en systematisk måte å organisere hele forskningsprosessen på.

Designstudiet til en forskning involverer en rekke viktige beslutninger om forskningsidéen, spørsmålet og målene. Ifølge Berg (2007) er forskningsdesignet delen som omhandler de viktige avgjørelsene for ideer og intervju-guide: 1) Hvilke typer informasjon vil bli innhentet og på hvilken måte vil de bli innhentet på? 2) Hvor vil undersøkelsen finne sted, og hvilken gruppe av informanter er ønskelig å ha? 3) Vil forsker bruke enkel datainnhenting eller kombinere ulike innhentingsstrategier? 4) Vil studiene bli gjennomført alene eller ved hjelp av assistanse? 5) Er data innhentingsmetode gjennomførbart i forhold til problemstillingen som er utarbeidet? og 6) Hvordan vil svarene bli organisert og analysert? (Berg, 2007 s 38-39).

En annen relevant beslutning som skal tas på dette stadiet gjelder valg av type design som forskningen vil forutsette. Det vil si hvis det blir:

- Eksplorativt forskningsdesign - gi innsikt og forståelse av fenomenet som undersøkes. Bruker en forskers ideer og tanker om et emne for å utforske teoriene deres ytterligere.
- Deskriptivt forskningsdesign - gi en fullstendig beskrivelse av fenomenet som undersøkes. Forskeren er interessert i å beskrive situasjonen eller saken under sine forskningsstudier.
- Kausalt forskningsdesign - et årsak-virkningsforhold gjennom undersøkelser i et laboratorium eller i statistiske analyseprogrammer, mer vanlig i kvantitative studier.

Det er viktig å understreke at denne forskningen har en eksplorativ tilnærming. Jacobsen (2021) støtter denne tilnærmingen ved at *«I et slik tilfelle har ikke forskeren noen klare meninger om hvordan et utfall ble produsert. Nesten som i en etterforskning av en drapssak går*

forskeren i gang med å kartlegge det forutgående forløp så klart som overhodet mulig» (Jacobsen, 2021, s.220).

Av spørsmålene som Berg (2007) har lagt vekt på vil dette bli grundig forklart, diskutert og beskrevet hver for seg under.

3.3 Strategi for utførelse av undersøkelse – Kvalitativ metode

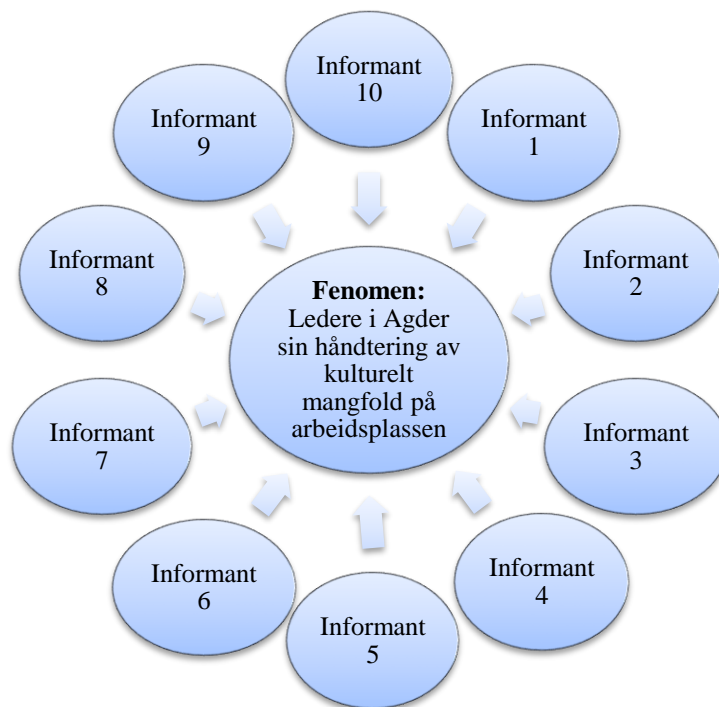
Det var valgt å benytte kvalitativ tilnærming fremfor kvantitativ tilnærming. Bakgrunnen er fordi det er av interesse i henhold til problemstilling å forske på «*hvorfor*» istedenfor «*hva*». Ifølge Jacobsen (2021) er denne metoden best når forskning er «*interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen. Dermed ser vi lett en tilknytting den fortolkende eller forstående vitenskapsitilnærmingen. Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon*» (Jacobsen, 2021, s.133).

Sandal (2009) nevner at forskning på organisasjons- og ledelsesformer oftest baserer seg på den kvalitative metoden. Den kvalitative tilnærming skal «*vise meg*», «*lære meg*» og «*jeg er*» opptatt av å forstå hvordan vi mennesker oppfatter verden på (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017). Spørsmålene som er brukt vil ha en tilnærming som gjør at forsker skal få svar på noe som viser, lærer eller gir en informasjon knyttet til å forstå mennesker. Da er ordene «*hvordan*», «*hvorfor*» og «*på hvilken måte*» brukt. Videre er også spørsmål som kan kreve refleksjon og utdypende spørsmål brukt under selve gjennomføringen av intervjuene.

Målet er å kunne definere de utvalgte som en primærkilde, hvor egne erfaringer vil være hovedfokus. Videre vil det være aktuelt å kunne tolke sekundærkilder. Henvisninger under definisjon om sekundærkilde, har blitt vurdert etter troverdighet fra sekundærkilde. Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2017) er primærkilder beregnet til å være forskningsrapporter, doktoravhandlinger, også vurdering av tidspunktet for gjennomføringen vil bidra til at skrifter beregnes som primærkilde. Sekundærkilder henviser ofte til primærkildene, hvor av pensumbøker blir en sekundærkilde med henvisninger til primærkildene underveis. Å kunne beregne utvalgte som primærkilder, er at de har egne observasjoner, egen skrevet rapporter, eventuelt undersøkelse gjort internt i bedrift som kan benyttes i oppgaven. Som sekundærkilde gjelder at deltakere henviser til medarbeideres meninger, rapporter fra studietiden, eller at deltakere utnytter informasjon fra tidligere arbeidsgiver omkring mangfoldsledelse.

3.4 Små-N-studier

Jacobsen (2021) beskriver at det er en sterk sammenheng med kvalitative metoder og små-N-studier, som innebærer at det kun velges ut et fåtall enheter og har fokuset på et spesifikt fenomen som kan belyses fra flere ulike ståsteder. «*Små-N-studiene går ofte på tvers av flere caser for å skape et bedre perspektiv på et gitt fenomen. Denne typen studieopplegg egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen på tvers av flere steder eller situasjoner*» (Jacobsen, 2021, s.107). Figuren under, tilpasset fra Jacobsen (2021, s.107), illustrerer bruken av Små-N-studier i denne masteroppgaven.



Figur 1: bruken av Små-N-studier i masteroppgaven.
Kilde: tilpasset fra Jacobsen (2021, s.107); intervjuer.

Gjennom en Små-N-studie «*er informantene valgt ut med et spesielt mål for øyet, vanligvis å få ulike perspektiver på ett og samme fenomen. Dermed vil informantene som oftest komme fra ulike kontekster*» (Jacobsen, 2021, s. 107).

Av denne grunn er det viktig å avklare aspekter knyttet til informantene som deltok i forskningen. Etter mye jobb var det kun mulig å få gjennomført intervju med 10 ledere fordelt på 9 ulike organisasjoner i Agder, av dette er 6 kommuner i Agder representert (utfordringer rundt dette vil bli beskrevet i konklusjonsdelen). Det som er interessant er at de kommunene som har deltatt i forskningen alene representerer 62,1% (12.996 personer) av den totale andelen av innvandrere som jobber i Agder i 2021 (20.921 personer). Basert på at det er få informanter som har deltatt er det kvaliteten på dette som skal forskes på og ikke kvantiteten. Noe som er

viktig å ta med seg videre i drøftelsen for å rettferdiggjøre at det er en høy potensiell representasjon til å undersøke fenomenet.

Dessuten viser problemstillingen til at det søkes svar på noe. Ved hjelp av intervju vil det hjelpe å forstå eller søke en beskrivelse av aktuelt tema. Metoden er veldig sentral når informantene vil kunne få større frihet til å uttrykke sine svar, og egner seg best for å finne erfaringer og oppfatninger. Det er videre benyttet «en-til-en intervjuer» hvor forsker har forsøket å skaffe fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner rundt mangfoldsledelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017).

3.4.1 Utvalget

Problemstillingen og begrensningen i oppgaven er knyttet til Agder og dens område fra Flekkefjord i Vest til Risør i øst og Bykle i Nord. Som nevnt er Agder er bestående av 25 kommuner vist i introduksjonen. Kriterier på valg av kommuner bygger på:

- 1) Total innbyggere over 5.000.
- 2) Kommuner med over 20% av sysselsetningen med innvandrere-bakgrunn.

Basert på kriteria 1 ble det valgt ut følgende kommuner: Kristiansand, Grimstad, Arendal, Flekkefjord, Lyngdal, Farsund, Vennesla, Lillesand, og Lindesnes. Det som ble sett etterpå er at Åmli og Bykle som er små i forhold til antall innbyggere fortsatt hadde et solid antall av sysselsettingen basert på innvandrere-bakgrunn og dermed valgt inn i tillegg. Ved nevnte kommuner er det totalt representert over 80% av innvandrerne som er aktiv på arbeidsmarked i Agder fylke.

Etter utarbeidelse av kommune-kriteria, ble det bestemt kriterier for lederne. Dette er kriteriene som har definert lederprofilen og hvem som skulle være deltakende i forskning. Jacobsen (2021, s. 180) sier at «valg av kriterier av respondenter er tett knyttet til problemstillingen». Av den grunn og i henhold til problemstillingen ble følgende kriterier valgt

- 1) Ha norsk statsborgerskap.
- 2) Må inneha en stilling som leder over minimum 3 representerte kulturer.
- 3) Bedriften som lederen representere, må være innenfor over nevnte kommuner.

De valgte utvalgskriterier er også støttet av Jacobsen (2021) sin forklaring om *Informasjon-kriterium*. Ifølge Jacobsen (2021, s. 181) bruker man dette kriteriet når «vi kan velge ut respondenter som vi mener kan gi oss mye og god informasjon. Dette kan være

mennesker med mye kunnskap om det vi er interessert i, det kan være personer som er gode til å formulere seg eller det kan være personer som vi vet er villige til å gi fra seg informasjon».

Etter utvalgs-kriteriene ble valgt var neste del å søke etter mulige informanter og invitere dem til forskningen. Med dette har vi vært i kontakt med blant annet næringsrådgivere i Bykle, Arendal Næringsforening, Grimstad Næringsforening, Nav i ulike kommuner, Kristiansand kommune, Sørlandsparken m.fl. Av dette har vi fått flere navn og organisasjoner som har anbefalt ledere som er innenfor kriteriene. Flere av bedriftene har vært positive til forskningen og jobbet internt for å finne mulige ledere. Av dette kom det frem lister over organisasjonens anbefalinger med navn og kontaktinformasjon, slik at vi umiddelbart forsøkte å ta kontakt med vedkommende. Vi har også brukt nettverket til tidligere studenter og veileder for å fremskaffe masteroppgavens informanter.

Her er også viktig å belyse at det har kommet frem mange forskjellige problemer, selv om det har blitt laget detaljert vedlegg om forskningen, studenten og veileder, som ble sendt sammen med invitasjonen. Videre forklarte denne informasjon om behandlingen av data samt forsikret konfidensialitet og anonymitet av informantene og organisasjonen. Dette har blitt garantert fra forsker som har gjennomført skrivingen deretter. Ved å kontakte mulige og anbefalte ledere innenfor de bestemte kriteriene, har det vært vanskelig å få disse til å delta. Mange av lederne som har blitt kontaktet har også unnlatt å svare ved epost eller SMS. Mailen kan ha havnet i søppelpost eller lederne kan ha ignorert invitasjonen selv etter mange forsøk på å få kontakt. Et fåtall av alle inviterte takket ja, noen takket nei. Det var også informanter som skrev at de ikke hadde nok kunnskap til å dele, og at de var redd for å bryte personvernlover, ved å utale seg for «mye».

Dermed var det mulig å oppnå deltakelse av 10 ledere som jobber for 9 ulike organisasjoner i Agder, av dette er 6 kommuner i Agder representert. Det var derfor mulig å oppfylle kriteriet om antall deltakere i en Små-N-studie som *«innebærer da at det velges ut kun et fåtall enheter - ofte ikke mer enn fem eller ti»* (Jacobsen, 2021, s. 106) og kriteriet av den kvalitative metoden: *«[...] vi ikke kan undersøke særlig mange personer. En øvre ramme på 20 er ofte mer enn nok. En slik øvre grense må settes både fordi disse datainnsamlingsmetodene tar lang tid [...] og fordi de dataene vi får inn, er så rike på detaljer og opplysninger at vi ikke klarer å analysere for store mengder på en fornuftig måte»* (Jacobsen, 2021, s. 178).

Etter at følgende utvalgs-kriterier har blitt avklart, vil intervjuprosessen som ble tatt i bruk i denne masteroppgaven bli beskrevet.

3.5 Datainnsamling og intervjuprosessen

«En kvalitativ studie er som regle intensiv (få enheter) der data samles inn som ord» (Jacobsen, 2021, s.145). Datainnsamlings-metoden brukt i denne masteroppgaven for å forstå hvordan ledere i organisasjoner i Agder håndterer kulturelt mangfold på arbeidsplassen ble det åpne individuelle intervjuet, som «er kjennetegnet ved at undersøkelser og undersøkt prater sammen som i en vanlig dialog» (Jacobsen, 2021, s. 146).

Intervju er en av de vanligste teknikkene for kvalitativ forskning, og hovedmålet er å forstå betydningen som de intervjuede tillegger til spørsmål og situasjoner i kontekster som ikke tidligere var strukturert ut fra forskerens antakelser. Det er derfor en effektiv måte å samle inn data på og en av de mest brukte teknikkene i kvalitativ forskning, egnet for å få informasjon om hva folk vet, tror, forventer, føler eller ønsker, har til hensikt å gjøre, eller har gjort, også som i forhold til deres forklaringer eller begrunnelser angående tidligere aspekter (Gil, 2002).

Jacobsen (2021) sier at det er mulig å ha ulike grader av åpenhet til det kvalitative intervjuet, og kan være en helt vanlig samtale eller styring fra intervjuerens side. «Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, f.eks. ved hjelp av en liste over temaer som skal tas opp» (Jacobsen, 2021, s.149). Utformingen av intervjuene til forskningen er utarbeidet etter intervjuguiden til Johannessen, Tufte & Christoffersen (2017). Ifølge Jacobsen (2021) bør vi utarbeide en intervjuguide som er en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet. Intervjuet skal ikke være et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål om et bestemt tema. Temaet er problemstillingen som forsker skal forsøke å svare på. Videre at det er deltemaer som er blitt nevnt i spørsmålsbanken, som forsker kan bruke for å motivere informanter til å utdype svar rettet mot problemstillingen. Temaer for intervjuene er gjennomført til å være «Mangfoldsledelse» og «Interkulturell kompetanse». Det betyr at det ble brukt en middels strukturert intervjuguide for intervjuets prosess i denne masteroppgaven.

Innledningsvis har forsker presentert seg selv, prosjektet og hvilke typer spørsmål som blir spurt. Det er blitt snakket om hva det innebærer for vedkommende å være med, hvordan det dokumenteres, anonymitet og at vedkommende kan trekke seg når som helst, Intervjuet har startet med at informanten gir generelle fakta på hvem vedkommende er, og bakgrunnen hans som gjør at informanten har kunnskap som kan hjelpe med å svare på problemstillingen.

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2017), presentere en intervjuguide til å inneholde introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål. Introduksjonsspørsmål ble brukt til å få oppmerksomheten til informantene opp mot temaene. Dette består av helt grunnleggende spørsmål om tema, og hva vedkommende har kjennskap til på et grunnleggende nivå. Spørsmål som «Hva tenker du om ledelse», eller «Hva er en god leder ».

Overgangsspørsmål brukes videre for å knytte mer personlige preg opp mot tema. Her har det blitt spurt: «*Hva er dine tanker om kulturelt mangfold på arbeidsplassen*» i tillegg til «*Har du kjennskap til interkulturell kompetanse*». Når overgangen fra personlig til tematikk er gjort ble det stilt direkte spørsmål knyttet til å få svar på forskers problemstilling. «*Har organisasjonen integreringsstrategier spesifikt rettet til ansatte fra andre land? Hvilke? Eksempler?*», og «*Er det noe du som leder gjør for å minske risikoen for trakassering, fordommer og stereotyping*». Avslutningsvis ble det gjennomført en åpen dialog hvor informanten kan uttrykke noe som han ikke fikk sagt nok om.

Avslutningsvis er det viktig å understreke andre aspekter ved gjennomføringen av intervjuprosessen i oppgaven. Først aspektet er at intervjuene hadde en gjennomsnitts varighet på underkant av 39 minutter, det lengste intervjuet hadde en varighet på 50 minutter, og det korteste intervjuet hadde varighet på 25 minutt. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker via teams eller fysisk intervju. I tillegg ble et intervju gjennomført ved telefonsamtale og det var dermed ikke mulig å få tatt lydopptak. Bakgrunnen for lydopptakene er at man skal få så nøyaktige sitater som mulig. Annen nødvendighet å få frem er at det ikke har vært informasjon som har gått bort som følge av ulike innsamlingsmetoder, nettopp for at de ble tatt opp. En siste aspekt er at kun en er nevnt som telefonintervju, de andre hadde ansiktsvisualisering. Dette har blitt brukt av forsker i funn og drøftelse samtidig som måten spørsmålene ble besvart på. Dette har bistått i å understreke om lederne har ro i tematikken.

3.6 Dataanalyse

I forhold til analysen av data innhentet i intervjuene ble teknikken *innholdsanalyse* benyttet. Som Berg (2007) påpeker, er innholdsanalyse en detaljert, nøye og systematisk tolkning av et sett med materialer for å identifisere mønstre, temaer og skjevheter. «*Innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier*» (Krippendorff, 2013, s.2 *apud* Jacobsen, 2021, s.207). Innholdsanalyse regnes som en teknikk for databehandling som tar sikte på å identifisere hva som blir sagt om temaet.

Dermed er det tydelig at mye av analysen av tekster i vitenskapelig forskning har blitt utført med metoden for innholdsanalyse som søker å bedre forstå en diskurs, utdype dens særegenheter og trekke ut de viktigste øyeblikkene (Berg, 2007). Forfatteren opplyser at innholdsanalyse er en dataanalyseteknikk som består av et sett med metodiske prosedyrer som i økende grad forbedres, og er mulig å anvende på ulike diskurser. Ifølge Jacobsen (2021) er

det viktig «å finne de relevante kategoriene og å fylle disse kategoriene med mening. Når intervjuet eller observasjonen er kategorisert, vil neste skritt bestå i å tilordne enheter til de enkelte kategoriene, og til slutt se på likheter og ulikheter mellom ulike enheter knyttet til de kategoriene vi har definert» (Jacobsen, 2021, s. 207).

3.6.1 Kategorisering

I innholdsanalyse er kategoriseringssystemet mye brukt. Kategorisering, ifølge Bardin (1977, s.117) «er en operasjon for klassifisering av konstitutive elementer i et sett, ved differensiering og, senere, ved omgruppering i henhold til sjanger (analogi), med tidligere definerte kriterier». Jacobsen (2021, s 207) beskriver at «kategorisering innebærer at vi 'brekker opp' temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene».

Så etter å ha samlet alt materialet som ble samlet inn i intervjuene, ble det deretter etablert tekstkategorier for å trekke ut de brukbare delene i henhold til forskningsproblemet. Etter disse prinsippene ble dataene som ble samlet inn i feltet, ofte blandede og diffuse, transformert til kategorier organisert innenfor analyseteksten til den presenterte forskningen.

Slik sett skiller kategoribegrepet seg ut, som ifølge Bardin (1977) refererer til klasser som samler en gruppe elementer, under en generisk tittel, en gruppering laget på grunn av de vanlige egenskapene til disse elementene. Det er viktig å presisere at disse kategoriene kan opprettes *a priori*, det vil si at de er forhåndsbestemt i henhold til søket etter et spesifikt svar fra forskeren. Eller at de ikke er definert *a priori*, som dukker opp fra diskursen, fra innholdet i svarene og krever konstant tilbakevending til materialet som samles inn og til teorien.

Uansett hvilken type kategorisering som er antatt, for Bardin (1977), må et sett med gode kategorier ha følgende kvaliteter, som ble vurdert i analysen av dataene i denne oppgaven:

- a) Gjensidig ekskludering: hvert element kan inkluderes i en enkelt kategori.
- b) Homogenitet: de må tillate inkludering av praktisk talt alle elementer, selv om dette ikke alltid er mulig.
- c) Objektivitet og troskap: nøyaktig definert, for å unngå tvil i fordelingen av elementer.
- d) Relevans: tilpasset valgt analysemateriale og når det tilhører det definerte teoretiske rammeverket.
- e) Produktivitet: den må gi fruktbare resultater i inferensindekser, i nye hypoteser og i eksakte data.

Bardin (1977) foreslår at etter å ha lest intervjuene som er utført, bør utledningen av den innledende, mellomliggende og til slutt de siste kategoriene behandles. Dermed fører de innledende kategoriene til et første tolkningsnivå, det vil si til de mellomkategoriene som kommer fra den progressive omgrupperingen, med svakere homogenitet, færre, men bredere og fører slike kategorier til de endelige kategoriene, klassifisert innenfor et andre tolkningsnivå som inneholder sannsynligheten for å tolke og forstå studien mer representativt.

Det er også viktig å belyse at innholdsanalysen i denne masteroppgaven, ble støttet av teksten fra intervjuene og ble etablert av 3 nivåer:

- 1) **Siste kategori:** disse kategoriene ble definert på forhånd når målene for denne studien ble bestemt.
- 2) **Mellomkategorier:** Denne kategorien ble definert på forhånd og ble støttet ved hjelp av intervjuguiden (vedlegg 1).
- 3) **Innledende kategorier:** Disse ble ikke bestemt på forhånd, ettersom dette ble etablert fra intervju-analysene og relatert til svarene som kom frem.

3.7 Etikk

Norsk forskningsetikk er basert opp på 4 hovedkomponenter ifølge Jacobsen (2021). Alt baserer seg likevel på at informantene skal delta frivillig, noe de har hatt muligheten til gjennom å besvare invitasjon. Alle har en form for vurderingsevne, etter forskers viten har alle informantene selv valgt å delta, og at de da har tatt et valg basert på fordeler og ulemper. Det er informanter som har valgt å falle på at det er mer ulemper enn fordeler med å delta og dermed takket nei.

Det er også gitt ut full informasjon på forhånd som en beskrivelse over hva formålet med oppgaven er. Hvorfor tematikken er viktig, samt hvordan vi skal behandle dataen. Samtlige som har fått spørsmål om lydopptak har sagt at dette er ok, og når dette ikke var praktisk mulig ble vi enig om å lage intervjureferat underveis. Mot formodning er det informanter som har spørsmål utover dette, noe som ble gjennomført før opptak av intervju hvor prosjektet ble presentert om nødvendighet. Dette for å sikre det nødvendige mellom forsker og informant basert på informasjon og at informanten har forstått denne informasjonen.

Jacobsen (2021) beskrev de 4 hovedkomponenter for etikken i en forskning til å være:

- 1) Vurderingsevne (Kompetanse) – De har tatt en beslutning at det er mer fordeler enn ulemper av å delta.
- 2) Frivillighet – De deltar frivillig.

- 3) Full informasjon – Informasjons beskrivelsen i forkant av intervjuene har gitt svar på: formålet med studiene, hvem som er forsker og veileder, samt hvordan vi skal behandle dataene.
- 4) Forståelse av informasjon – Informantene som tydelig har hatt problemer med å forstå spørsmål eller informasjonen, har blitt spurt om det er noe de ønsker å få svar på.

Alle de 4 punktene er tatt i betraktning gjennom prosjektet og at alle informantene håpes å bli ivaretatt etter dette. Utover dette har vi valgt å ikke bygge intervjuguiden til å være personlig (svært følsom). Likevel er følsomheten forskjellig mellom mennesker. Det har likevel ikke stoppet informantene fra å svare på spørsmålene, og at intervjuguiden med det har lagt til rette for at personlig følsomhet ikke er utfordret. Av hensyn til sysselsettingen i Agder har det vært tydelig at forsker ikke skal ha informasjon tilknyttet hvem vedkommende er. Men det har blitt gjennomført spørsmål basert på nasjonalitet. Dette for å tilpasse intervjuene etter vedkommende, samt ikke stille spørsmål om religion om dette ikke er relevant. For informantene selv har det blitt stilt spørsmål om deres familiære side, i hensikt med å kunne avdekke eventuelle erfaringer basert på å være leder. Noe som var vært frivillig å svare på.

Det å holde informantene anonymisert har vært viktig. Det er derfor valgt å ta med den informasjonen som er nødvendig for å få en kartlagt situasjon over tematikken. Faren for at dette er praktisk gjennomførbart, er etter Jacobsen (2021) umulig ved få eller lite antall undersøkelsesobjekter. Noe som også må tas i betraktning. Det er informasjon som er valgt å ikke ta med i forskningen på bakgrunnen for at det vil kunne bli brudd på arbeidet med anonymisering og etter etiske perspektiver er det informasjonen som foreligger som er relevant for forskningen.

4 INTERVJUFUNN

Etter et gjennomført semi-strukturert intervju, ble det fremlagt diverse besvarelser fra informant til forsker. Kapitlet bygger på funnene i forskningen, og i svarene fra informantene er det enstemmig at: «*Ja, kulturelt mangfold er viktig i organisasjoner*». Utover dette er det flere spørsmål som forsker har opparbeidet gjennom funn fra intervju som er drøftet i kapittel 4.

4.1 Deltakerne

Tabell 2 under viser en oversikt over grunnleggende informasjon om informantene som har vært deltakende i forskningen. Alle informantene i forskningen har fått sitt informantnummer (I1, I2 ... -> I(X)), for å anonymisere dem. Samtidig er informasjon om kjønn, alder og språk kartlagt. Fortsettelsen av tabellen viser hvilken stilling informantene har sammen med hvor lenge vedkommende har jobbet i nåværende stilling og bedrift. Bakgrunnen i form av utdanning vises også for å få en sammenheng mellom alder, stilling og hvilken bakgrunn vedkommende har i gyldigheten av forskningen.

Tabell 3 (rett under tabell 2) viser grunnleggende informasjon om bedriften vedkommende jobber i. Den viser antall ansatte, hvor mange ansatte informantene har direkte ansvar for, antall nasjonaliteter og i hvilken region bedriften holder til i. Ved å lese tabellen er det mulig å se at det er en variasjon i alder fra 34-68 i tillegg til varierende utdanning fra fullført doktorgrads-avhandling til yrkesfaglig utdanning. Noe som også viser igjen i svarene som har blitt gitt. Det er en bred variasjon av stillinger representert, og alle er ledere for grupper som teller fra 4-90 ansatte. Det er forskjell i hvor mange lederne har ansvar for direkte i sin gruppe, men tendenser er at avdelingsledere har flere personer som de er ansvarlig for, mens HR-ledere og organisasjonsledere har et team bestående av avdelingsledere, som igjen har store kvantum av ansatte. Variasjonen i lengde på nåværende stilling er også verdt å legge merke til inn mot svarene som har blitt gitt, med tanke på å kjenne bedriften og dens arbeidsfelt. Videre er det fra forskere mer informasjonsrikt å gjennomføre et intervju med ledere som har få personer i sin gruppe. De sitter ofte på mer informasjon om bedriften som helhet (HR-sjefer og organisasjonsleder). Avdelingsledere med mange ansatte under seg virker mer usikre i sine svar, og det er derfor vanskeligere å tolke svarene.

Når det gjelder valg av ledere, så har kriteriene vært at disse skal ha norsk bakgrunn (ikke immigrant, eller etterkommer av immigranter), være leder for minst 3 forskjellige kulturer (minst to internasjonale og en norsk), og jobbe innenfor de forhåndsbestemte kommunene.

Bosted er derfor ikke et kriterium så lenge bedriften vedkommende jobber i er i en representativ kommune. Fra tabell 3 ser man ingen sammenheng mellom størrelse og antall nasjonaliteter i gruppen. Noe som senere kommer frem er at noen bedrifter muligens har en tilbakelemt holdning til kulturelt mangfold, og retter fokuset mot å kreve riktig kompetanse fremfor å fokusere på forskjellige kulturelle bakgrunner. Det vi kan se en sammenheng på er at de med høyest andel av innvandrere er i midtsonen, som til sammen er bosted til i overkant av 56% av innvandrerne i Agder og at vest- (overkant av 16%) og østsonen (overkant av 26%) har lavere andel bestående av innvandrere (SSB, 2022). I tillegg vil det komme tydelig frem at representanter fra midtsonen har en tilsynelatende høyere refleksjon og bevissthet rundt håndteringen av kulturelt mangfold. Denne konklusjonen bærer seg på intervjuene og svarene som er mottatt og påvirker ikke konklusjonene på bestemte mål. Det er ikke utenkelig at dette sees i sammenheng med at de blir mer eksponert for forskjellige kulturer, på grunn av antallet bosatt i denne sonen. Videre opplever forskeren at ledere fra de store kommunene har mer fokus, bedre svar og mer gjennomtenkte svar fremfor ledere fra de mindre stedene.

Fra tabell 3 ser vi hvilken sone de forskjellige bedriftene tilhører. Midtsonen er definert som Lillesand, Vennesla og Kristiansand. Østsonen består av Grimstad, Arendal og Åmli, mens vestsonen viser til Lindesnes, Lyngdal, Farsund og Flekkefjord.

Tabell 2: Oversikt over grunnleggende informasjon om informantene⁵.

Informant	Alder	Kjønn	Utdanning	Andre språk	Nåværende stilling	Ansatt i nåværende stilling siden	Ansatt i Organisasjon siden
I1	48	Mann	Doktorgrad	3	Avdelingsleder	2012	2004
I2	59	Mann	Master	2	Avdelingsleder	2009	1997-2005 og 2009 - 2022
I3	42	Mann	Master	2	Avdelingsleder	2019	2019
I4	45	Mann	Fagbrev	2	Avdelingsleder	2010	1995
I5	68	Mann	Yrkesteknisk	2	Organisasjons leder	1994	1962
I6	52	Mann	Master	2	Organisasjons leder	2020	1996
I7	34	Mann	Bachelor	2	Avdelingsleder	2014	2013
I8	34	Kvinne	Master	3	Avdelingsleder	2021	2003
I9	41	Kvinne	Bachelor	3	Organisasjonsleder	2012	2011
I10	63	Mann	Doktorgrad	2	Avdelingsleder	2019	-

Kilde: intervjuer.

⁵ Vær obs på at informasjonen kan avvike fra faktisk informasjon – Dette er for å sikre informantenes anonymitet etter Jacobsen (2021) beskrivelse av hjelpemiddel til å sikre dette. Dette gjelder i hovedsak utdanning og stilling. Har man stillingen som HR-Direktør er dette blitt definert som Avdelingsleder. Samtidig er det i tabellen tatt bort informasjon relatert til nøyaktig utdanning. Noe som kan fremkomme senere.

Tabell 3: Grunnleggende informasjon om bedriften vedkommende jobber i.

Informant	Offentlig/ privat sektor	Organisasjons størrelse (hvor mange ansatte):	Hvor mange folk i avdelingen	Hvilke/Hvor mange nasjonaliteter har de	Sone
I1	Offentlig	140	55	Ca. 20	Midtsone
I2	Privat	400	4	Underkant av 30	Midtsone
I3	Privat	120	12	3	Vestsone
I4	Privat	120	22	4	Vestsone
I5	Privat	450	90	5	Østsone
I6	Offentlig	70	4	3	Midtsone
I7	Privat	220	6	Overkant av 30 – Alle kontinenter	Midtsone
I8	Privat	200	6	Umulig å svare på	Midtsone
I9	Privat	40 årsverk ⁶	40 årsverk	10	Østsone
I10	Offentlig	140	28	5	Østsone

Kilde: intervjuer.

Spørsmål som hvorfor det er større refleksjon og bevissthet rundt kulturelt mangfold i midtsonen er vanskelig å finne et endelig svar på. Som forsker på tematikken, synes det sannsynlig at den store andelen av innvandrergруппene som bor i fylket er bosatt i dette området, i tillegg til de høye antall nasjonaliteter som er i de representative bedriftene fra området. I Norge er 17,8% av sysselsatte av innvandrerbakgrunn, noe som vil si at bedrifter har i overkant av 82% som er nordmenn (majoritetsbefolkning). Blant folketallet i Agder er tallet 14% innvandrere eller mennesker med innvandrerbakgrunn og dermed 86% som er fra majoritetsbefolkningen. Blant bedriftene i Agder er det derfor naturlig å anta at største andelen av de ansatte er nordmenn. Hvordan dette er for informantenes bedrift er udefinert, da dette er irrelevant i forhold til oppgavens tematikk. Det som er viktig å ta i betraktning er om informantene er bevisst på de 14% og om det finnes gode svar på M1, M2 og M3. Videre er det interessant at variasjonen mellom lederne er tydelig, og at det er ledere som representerer alle sonene i Agder som er intervjuet. Dette vil gi et helhetlig bilde over hvordan situasjonen i fylket er.

4.2 Introduksjons spørsmålene

Tabell 4 viser oss svarene fra kategori 1 (Generell kunnskap om temaene/begreper). Denne kategorien ble nevnt under intervjuene til å være introduksjonen og skulle belyse hvilke kunnskaper informantene har om begreper og grunnleggende forståelse for tematikken. Delkategoriene viser til hva spørsmålet omhandler og innledende kategorier viser svarene som har kommet frem, med hvem som har svart hva i parentes. Samme struktur (kategorisering) for

⁶ 40 årsverk betyr 40 ansatte i fulltidsstilling. Noe som viser til at 80 ansatte kan jobbe 50% stillinger.

fremlegging av svarene i forskningen forekommer også i målene og refleksjonen som vises under 4.3, 4.4 og 4.5. Svarene som kommer frem gjelder ikke bare konkret til spørsmålet, men er en total vurdering av hele intervjuet, og vil dermed være svar som er kommet frem tidlig i intervjuene og som også viser til et spørsmål senere. Dette gjør at det ser ut som at informantene kan ha svart mye på et spørsmål. Samtidig har svar som ikke stemmer overens med spørsmål blitt merket som «Ikke besvart».

Tabell 4: kategorisering av *Introduksjon spørsmålene*

Siste kategori	Mellomkategorier	Innledende kategorier
Generell kunnskap om temaene/ begreper	Mening/kunnskap om ledelse.	Ikke besvart (I5), (I9).
		Være et forbilde (I1), (I2).
		Individuell tilretteleggelse (I2), (I4), (I6), (I7).
		Skape engasjement (I2), (I3).
		Skape motivasjon (I2), (I3).
		Skape trivsel (I2), (I7).
		Få sine ansatte til å jobbe (I3), (I4), (I6), (I8), (I10).
		Delegering (I3).
		Skape resultater gjennom ansatte (I8), (I10).
	Mening/kunnskap om å være en god leder	Ikke besvart (I5).
		Å ha kompetanse (I1), (I2), (I8).
		Være ærlig (I1), (I2).
		Åpenhet begge veier (I1), (I2), (I3), (I4), (I7), (I10).
		Nysgjerrig (I1), (I2).
		Rettferdig (I1), (I10).
		Involvere/delegere (I3), (I7), (I9).
		Motiverer (I6), (I8).
		Må tørre (I1), (I4).
	Unngå maktavstand (I7).	
	Mening/kunnskap om mangfold.	Ikke besvart (I5).
		Ulike bakgrunner (I1), (I2), (I3), (I4), (I6), (I7), (I8), (I9), (I10).
		Kulturelle forskjeller (I2), (I3), (I10)1.
		Seksuell legning (I2), (I3), (I8), (I10).
		Alle typer mennesker (I2), (I6), (I7), (I9).
		Verdsetter ulikheter (I1), (I6), (I7).
		Fremmer ulike syn (I1), (I6).
	Mening/kunnskap om kulturelt mangfold.	Ikke besvart (I1), (I2), (I5), (I6).
		Etnisitet (I3), (I7).
		Nasjonaliteter (I4).
		Språk (I4).
		Religion (I4).

		Annen kultur i oppvekst (I3), (I7), (I8), (I9), (I10).
	Mening/kunnskap om kulturelt mangfold på arbeidsplassen.	Ikke Besvart (I2), (I5), (I9).
		Verdsetter ulikheter (I1), (I4), (I10).
		Vi må ha dette (I7).
		Kompetanse fremfor bakgrunn (I1), (I3), (I6).
		Arbeidsgrupper mellom kulturer (I4).
		Gjenspeile samfunnet (I7), (I8).
		Ikke fornøyde med egen innsats (I8).
	Mening/kunnskap om interkulturell kompetanse.	Ikke kjent med begrepet (I2), (I3), (I4), (I5).
		Forstå en annen kultur (I1), (I6), (I7), (I8), (I10).
		Kommunikasjon mellom kulturer (I1).
		Det vi vet om en annen kultur (I8), (I9).

Kilde: intervjuer.

Det som er gjentakende, er at det er en stor nok representativ mengde som har svart på oppgaven. Det er kun I5 som viser til tydelig mangel på kompetanse i introduksjonsdelen. De fleste har felles betegnelse over hva ledelse er og flere har like svar omkring hva en god leder er. Videre er de fleste enige om hva mangfold er. Når det gjelder kulturelt mangfold og kulturelt mangfold på arbeidsplassen er det en kraftig nedgang over hvor mange som har svart. Fra intervjuene er det få som har svart direkte på hva kulturelt mangfold er og det er snakket mye rundt begrepet. Når det gjelder interkulturell kompetanse har alle informantene svart på begrepet.

Det vi kan si er at midtsonen står sterkt når det gjelder refleksjon over hva de ulike begrepene betyr. I1 står sterkt i utdanning på tematikken i motsetning til I2, og beskriver at kunnskap er viktig for ledelse, i kombinasjon med tillit, åpenhet og involvering i det daglige arbeidet. Mens I2 refererer til å være nysgjerrig. Skal man tro informantene handler ledelse om å legge til rette for individer (I2, I4, I6 og I7) og få sine ansatte til å jobbe (I3, I4, I6, I8, I10). I4 beskriver ledelse til å være: «*Det er å tilrettelegge å lede andre personer*» og I6 viser til at ledelse er å «*Få de ansatte til å jobbe mest mulig selvstendig, slik at de løser oppgavene uten å bli styrt*». I3 på sin side viser ikke til individuell tilrettelegging, men viser istedenfor til delegering av arbeidsoppgaver og sier: «*Min oppgave som leder er å få mine folk så gode at de er i stand til å gjør sin egen jobb. Slik at jeg for å vær ærlig slipper å gjør noe. Jeg skal klare å delegere alle arbeidsoppgavene i min gruppe til mine ansatte i gruppen*».

Man kan videre på mange måter si at I3 og I2 har samme tankemønster. I2 støtter opp om I3s sitat, men nevner også: «[...] Videre til å legge til rette for utvikling av kompetanse. Er

det også viktig å skape engasjement, slik at det skapes motivasjon og tilfredsstillelse på jobb». Skal man tro I8 er definisjonen klar: *«Ledelse er å skape resultater gjennom andre».* Noe som på mange måter viser igjen i I1 forklaring: *«Det er en forskjell på administrasjon og lederskap, Lederskap er å gå foran med hjelp av å vise veg. For å få til dette må det være en administrasjon. Jeg bruker 90% på administrasjon, men det er lederskap man blir målt på».* Det er kun 2 punkter som individer står alene om, det er I3 om at ledelse handler om delegering, og I8 om at det handler om å skape resultater gjennom andre. Det er veldig spennende å se I10 sin definisjon på hva ledelse er: *«Skape noe sammen med mine kollegaer».* Flere ledere har vært innom å skape engasjement, individuell tilrettelegging og skape resultater. Men I10 er den eneste som spesifikk referer til å gjøre dette SAMMEN med sine kollegaer.

Selv om I3 var alene om delegering, er det flere som støtter opp om at delegering er viktig for å være en god leder (I3, I7 og I9). I7 angir videre at: *«Viktig er det også å jobbe som en kollega, fremfor leder. Jeg skal kunne gjøre samme jobben som mine underordnede».* Noe som går på å unngå maktdistanse. Gjennom intervjuet var I7 ofte innom det faktumet at unngå maktdistanse tidlig i en integreringsfase er viktig. Denne informanten indikerer her at man må ha kjennskap til arbeidet som foregår blant de ansatte, noe også I1 viser til: *“Å ha kunnskap om produksjonen/organisasjonen”.*

Det er også litt overaskende at I1 er eneste informant som referer til at rettferdighet er viktig for å være en god leder. Samtidig som I1 får støtte fra I2 om at nysgjerrighet som leder er viktig: *«Det viktigste er å like og kjenne sine medarbeidere, Hvordan dette er mulig er ved å være nysgjerrig, stille spørsmål, være åpen og vise tillit».*

Dette sitatet demonstrerer en god og reflektert måte å tenke på. Man kan ha flere måter å løse et problem på, men ved å ha nysgjerrighet, åpenhet og vise tillit vil man kunne ha gode diskusjoner med sine ansatte. Åpenhet er et nøkkelord blant informantene i forskningen (I1, I2, I3, I4, I7 og I10). Da inkludert fra leder til ansatte og motsatte. *«Det er å lytte, ta bestemmelser som er viktige»* sier I4, mens I3 viser til: *«Jeg tenker først og fremst på delegering, og å gi ansvar. Jeg skal videre ikke ha detaljert oversikt over mine ansattes atferd. Jeg skal kunne stole på mine folk og jeg forventer at de gjør jobben sin, så godt som mulig».*

Hva mangfold er ble besvart av nesten alle ledere (unntatt én). Av de som svarte er det 100% som viser til at det er å ha ulike bakgrunner. Derimot er det uenighet om hvilke ulikheter som er referert til som mangfold. I8 henviser til hvordan arbeidslivet i regionen definerer mangfold og viser til: *«For mangfold brukes det brede begrepet som arbeidslivet bruker. Dette innebærer seksuell legning, funksjonsgrad osv.».*

Seksuell legning viser også I2 og I3 til. Hvor I3 sier at mangfold: «*Det er inkludering av personer med annen etnisitet, legning og eventuelle religion eller hva det måtte være*». I3 viser her til både mangfold, men også kulturelt mangfold som etnisitet. I1 beskriver mangfold til: «*Det første jeg tenker at det er ulike bakgrunner, alt fra nasjonalitet, kjønn, utdanning og erfaringer i livet. Det andre er fargerikt, det å få frem flere perspektiv og nyanser. Noe man ikke nødvendig får av hvite unge menn med utdanning fra NTNU og jobb i Equinor*». Det tolkes her til at vedkommende verdsetter de ulike sidene av mangfold og at han ikke er ute etter en og samme gruppe mennesker. I6 støtter I1 og fra vedkommende sin side kommer det frem: «*Det første jeg tenker er å verdsette ulikhet, noe som kan være krevende. Man vil alltid søke mot de som er mest like oss selv, men å verdsette ulikhet er ofte bedre*» (I6).

«*Mangfold er så mye [...] Det handler selvfølgelig om kultur, men også rase/hudfarge, språk, politiske syn, seksuell legning, religion, kjønn, utdanning, og alder. Mange tar nok feil i at de tenker mangfold kun på kulturelle, kanskje fordi det er her de største forskjellene er*» (I2).

Sitatet stammer fra I2, og viser til flere ulike forskjeller som kan oppstå. Det som er uvisst for forskeren er om vedkommende har kontroll på hva kulturelt mangfold er ettersom sitatet fremlegges til mangfold. Siden informantene ikke hadde noe å tilføye på kulturelt mangfold står vedkommende med ikke besvart på spørsmålet, dette sammen med (I1, I5 og I6) hvorav (I2, I5 og I9) står oppført som ikke besvart om kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Det oppleves at selv om de står oppført som «ikke besvart» så har de god kontroll på tematikken. Fra I1 sitt ståsted er svaret mer relatert til kulturelt mangfold på arbeidsplassen og viser til: «*Det første jeg tenker er at når jeg kom inn var vi 2 nasjonaliteter på instituttet, og 7 nå. Og at det legges fokus på å rekruttere folk fra forskjellige bakgrunner. Det er ikke på bakgrunn av hvor de kommer fra som er grunnen til dette, men kunnskapen de innehar*». I10 støtter opp om I1 og sier: «*Å se den enkelte, og at den enkelte representerer noe unikt. Samtidig som man skal få de til å jobbe sammen.*»

Informant 9 tenker annerledes, og svarer på spørsmål om kulturelt mangfold på arbeidsplassen, mens vedkommende viser til hva kulturelt mangfold er: «*Ulike kulturer basert på hvor man kommer fra*». Dette sitatet baserer seg på annen kultur i oppveksten som kommer frem som alternative som er mest brukt blant informantene, hvor 40% viser til dette. I4 siteres med: «*Forskjellen på personer basert på nasjonalitet, språk og religion*».

Vedkommende (I4) er den eneste som viser til nasjonaliteter, språk, og religion. I motsetning til I4 viser I3 til: «*Det jeg tenker da er ulike etnisiteter og kulturer. Jeg tenker også at det finnes forskjellige kulturer internt i Norge, men i hovedsak på tvers av landegrensene*». Noe som legger vekt på at det faktisk er forskjellige normer og verdier internt i et land og ikke

bare nødvendigvis mellom nasjonaliteter. På arbeidsplassen referer 30% til at kulturelt mangfold handler om kompetansen de innehar fremfor bakgrunnen. I tillegg affirmerer I8 til: «Vi har fremdeles mye å jobbe med». Dette er en spennende refleksjon. Det viser da klart og tydelig at vedkommende ikke er fornøyd med bedriftens innsats, og ønsker lærdom for videre utvikling. I7 snakket sammen med I8 om at «vi skal gjenspeile samfunnet».

Når det gjelder interkulturell kompetanse har alle ledere kommet med et svar, de aller fleste gir inntrykk av gjetting omkring begrepet og flere henviser til at begrepet er ikke kjent (I2, I3, I4 og I5). Ut over dette bygger I1, I6, I7 og I8 på at det handler om å forstå en annen kultur. Samtidig som I8 og I9 viser til det vi vet om en annen kultur. I9 siteres her med: «Det man lærer om andre kulturer, og tar med seg på jobben». Samtidig som I8 sier: «Å kunne noe om kulturen minoriteter kommer fra. Hvorfor reagerer de slik de gjør». I6 på sin side er usikker og sier «Jeg tror det har med hvordan folk gjør ut fra en gitt setting basert på bakgrunnen de har».

Oppsummert er det variasjon blant alle informantene, noe som også er forventet. Dette viser igjen til det store mangfoldet om hvordan man tenker, føler og gjennomfører ledelse ved en problemstilling, som i denne delen omhandlet begrepene i tematikken. Størst uenighet var det om hva kulturelt mangfold er, og enkel beskrivelse av kulturelt mangfold på arbeidsplassen. I tillegg kommer det tendenser til at informantene tenker mye likt, samtidig som man kan bruke forskjellige ord. Noe som kan gjenspeile utdanningen, stilling, alder og bevisstheten omkring tematikken.

4.3 Analyser om organisasjoner har strategier i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen

Analyser om organisasjoner har strategier i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen, bygger på å analysere organisasjonen basert på tematikken i problemstillingen. Den relaterer til ansettelses-prosessen, konkrete strategier for håndtering, og tiltak organisasjoner og bedrifter gjør spesifikt rettet mot det kulturelle mangfoldet.

Målet med denne delen er å finne ut om organisasjoner har strategier for å håndtere forskjellene på et overordnet nivå. Kan jeg som forsker se likheten mellom teori og praksis, og kan jeg som forsker konkludere på løsninger som ser ut til å fungere bedre enn andre?

Tabell 5: Kategorisering av organisasjoner håndtering til de forskjellige kulturene

Siste kategori	Mellomkategorier	Innledende kategorier
Organisasjoner strategier i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.	Kvalifikasjoner knyttet til interkulturell kompetanse i ansettelse av ledere i organisasjon.	Ikke Besvart (I5), (I6).
		Kvalifikasjoner/ferdigheter vektlegges (I1), (I3), (I4), (I7), (I8), (I9).
		Interkulturell kompetanse vektlegges (I1).
		Kunnskap om mangfoldsledelse vektlegges (I2).
		Ingen krav (I3), (I10).
	Form for ansettelses prosesser knyttet til kulturelt mangfold.	Ikke Besvart (I3).
		Kan varsle om minoritet bakgrunn (I1), (I6)
		Kan ikke varsle om minoritet bakgrunn, (I7).
		Alle kan søke (I1), (I2), (I7), (I8), (I10).
		Vi tar dette på alvor (I1), (I2), (I8).
		Skal kalle inn minoriteter på intervju (Kvalifikasjon) (I1), (I2), (I6), (I10).
		Ikke eksisterende (I4), (I5), (I7), (I9).
	Strategier knyttet til kulturelt mangfold på arbeidsplassen.	Ikke Besvart (I4), (I6), (I8).
		Har handlingsplan (I2), (I3), (I7).
		Har ikke handlingsplan/Kommer ikke frem om handlingsplan (I1), (I10).
		Bevisstgjøring av kultur forskjeller (I1).
		Opplæring av norsk kultur og språk om nødvendig (I7), (I10).
		Kommer ikke frem (I5), (I9).
	Integreringsstrategier spesifikt rettet til ansatte fra andre land.	Ikke Besvart (I5).
		Vi er ikke gode nok (I1).
		Ingen forskjell av majoritet og minoritet (I1), (I2).
		Opplæring av norsk språk og/eller kultur (I1), (I2), (I8).
		Etablert i området fra før av (I3), (I4), (I10).
		Kun teknisk opplæring (I4).
		Språk praksis (I7) (I8).
		Fadderordning om nødvendig (I1), (I2), (I9), (I10).
		Eksisterer ikke (I3), (I4), (I6).
	Livsnøytralt rom (I1), (I2).	
	Individuelle tilretteleggelse (I1), (I2), (I6), (I7), (I8), (I10).	

	Tiltak: Ekstra behagelig for kulturelt mangfold.	Ikke Relevant (I3).
		Ikke noe tiltak kommer frem (I4), (I5). Ikke opplevd problemstillingen (I9).
	Strategier for å minske risiko for stereotyping, fordommer, diskriminering, mobbing osv.	Har retningslinjer (I1), (I2), (I10).
		Har ikke retningslinjer (I7).
		Varslingssystem (I1), (I2), (I8).
		Bevistgjørelse/forebyggende (I2), (I8).
		Ikke basert på kulturelt mangfold (I3), (I4).
		Har ikke opplevd dette (I5), (I6), (I8), (I9), (I10).

Kilde: intervjuer.

Hvordan organisasjoner har strategier i henhold til forskjellige kulturer er et bredt spekter. Dette omhandler hele prosessen fra søknadsfasen via ansettelsen, integrering fasen, til tiden man en gang er ferdig i stillingen. Ved å ansette en leder er informantene tilsynelatende enige om at interkulturell kompetanse til ansatte og ledere ikke ser ut til å være relevant for organisasjoner i Agder.

Grunnen til dette er at stor del av informantene svarte på spørsmålet og av de som svarte er det kun I2 som ikke referer til at kvalifikasjoner/ferdigheter vektlegges og prioriteres. I2 referer til at «*Vi er ikke gode nok, vi har fokus på det norske markedet, og rekrutterer fra dette området [...] Vi vektlegger ikke interkulturell kompetanse høyest, men er opptatt av mangfoldsledelse*». Dette gjenspeiler at bedriften er opptatt av å forstå hvordan individer er og viser til en plan. I1, I3, I4, I7, I8 og I9 har dermed enighet om hva som vektlegges. For eksempel er det referert fra I1 at «*Hos oss så ser vi mer på ferdigheter [...] Vi ser mer etter ferdigheter som skal komme [brukerne] til gode fremfor interkulturell kompetanse*». I3 og I4 sier ingenting om at det forventes forkunnskaper i henhold til håndtering av kulturer og hos I4 jobbes det med å finne riktig kompetanse til å utføre jobben og om de vil passe inn sammen med allerede innarbeidet kultur. Det virker som om I3 er enig med I4, men det er vanskelig å vite siden alt I3 svarer er «nei» og tilsynelatende er ikke interkulturell kompetanse viktig. I6 på sin side utelukker ikke at interkulturell kompetanse verdsettes, men det er umulig å konkludere med, og vedkommende fremlegger følgende svar:

«*Vi ser det at når vi har situasjoner så har vi mer å komme med om vi har mennesker fra en annen kultur. Når vi har hatt ansatte fra Syria og Iran tidligere så ser vi at de håndtere situasjoner annerledes når det kommer individer fra en annen kultur, som kanskje kan ha opplevd mye av det samme (I6)*».

På bakgrunn av svaret kan det ikke sies at I5 og I6 har svart på spørsmålet. I5 derimot krever ikke interkulturell kompetanse, men henviser til at de krever språkkyndighet av både majoritet og minoritet. Dette baserer seg på kommunikasjon mellom grupperinger. Fra I9 kommer det frem at bakgrunn ikke har noe å si og at kompetansen som en person innehar er viktig. Noe som på mange måter går vekk fra viktigheten av det å forstå medmennesker. Intervjuet til I8 er en spennende informant med hensyn på tematikk igjen.

Det kommer aldri frem om I8 søker kvalifikasjoner eller interkulturell kompetanse, basert på tolkning av besvarelse så oppleves det at kvalifikasjoner er første prioritet. Hva som kreves til en stilling er forhåndsbestemt og kan variere fra stilling til stilling. Blant annet er det referert til at de senker kravene til språk om det er mulig for bedriften å ansette minoriteter. Noe som ikke svarer på om at interkulturell kompetanse er viktig. Gjentakende er at interkulturell kompetanse ikke er en bevisst ferdighet som etterspørres hos organisasjoner, men at de hos I2 forventer god forståelse av håndtering av mangfold, og hos I5 er det nødvendig med god forståelse innenfor kommunikasjon. Noe som på sett og vis handler om interkulturell kompetanse. Man skal ikke se bort ifra at begrepet er noe misvisende hos informantene. Flere hadde kontroll på begrepet og har konkrete svar på tematikken, mens de fleste hadde noe vakende svar og som ikke er lette å tolke basert på spørsmålet. I2 viser til at vi ikke er gode nok på dette, og gir inntrykk av at dette er noe som kan komme som nødvendighet i fremtiden.

Ansettelse av kulturelt mangfold har som kjent vokst. 9 av 10 informanter har svart om ansettelsesprosessen i sin organisasjon. Organisasjoner i Agder virker å være forberedt på at det er forskjeller mellom individer. I1 sier at *«vi er opptatt av at begge kjønn skal søke, og de med innvandrers bakgrunn kan krysse av for dette»*, I10 på lik linje som I1 sier: *«Vi ser mye på kvalifikasjoner, er de innvandrere kan dette opplyses om. Vi gjør vurderinger, men det overstyrer ikke prosessene»* Dette blir også støttet fra I2 ved at de oppfordrer minoritets grupperinger til å søke, og dersom de med annen kulturell bakgrunn har riktig kompetanse skal de bli innkalt som kandidater til intervju. I2 sier videre at de har som mål å få flere med annen bakgrunn inn i bedriften. For I5 viser det til en bestemt strategi over hva de ønsker å oppnå. Ansettelsene som gjennomføres er basert på tilfeldigheter, og videre utdypes dette med:

«Det å søke etter ansatte er vanskelig, og vi ønsker å størst mulig grad å rekruttere i lokal miljøet, da vi har dårlig erfaring fra et større område da de etter hvert søker kortere reise veg(I5)».

I ansettelsen av minoriteter viser I3 til at de oppfordrer alle til å søke, noe I4 ikke nevner i sitt intervju. I4 sier at de ikke har noe spesielt basert til kulturelt mangfold, noe som kan være

en definisjon av «Oppfordrer alle til å søke». Fra I3 sier videre at ferdigheter er fortrinn fremfor bakgrunn og I4 viser til at de må passe inn i kulturen som eksisterer. Fra de ulike informantene er det naturlig ut fra svaret å vise til at definisjon mellom mangfold og kulturelt mangfold ofte er forvekslet. Ettersom spørsmålet viser til kulturelt mangfold er det rettet til det teoretiske perspektivet knyttet til etnisitet, nasjonalitet etc. Det oppleves at I1 og I2 prøver i det lengste for å legge til rette for ansettelse av kulturelt mangfold, mens det ut fra svaret til I5 ikke er ønskelig å ansette minoriteter. Fra I3 og I4 viser det til oppfordring til at alle skal søke, men at ferdigheter og kultur-tilpasning mellom grupperinger virker å være et større fokus enn å ansette minoriteter og legge til rette for tilpasning.

Videre skal det sies at det i offentlig sektor (I1, I6 og I10) er fremlagt krav om at minoriteter kan varsle eventuelle minoritetsgrupperinger, samtidig at det skal innkalles minoriteter på intervju om kvalifikasjonen tilsier det. Det å kalle inn minoriteter på intervju ser ut til å påvirke rekrutteringsprosessen i privat sektor ettersom I2 sier:

«Vår målsetning er å ha flere personer med en annen bakgrunn i administrasjonen. Vi har i tillegg interne regler om at vi skal innkalle minoritetsgrupperinger til intervju hvis vedkommende er kvalifisert. Vi har også spesifikke tekster i utlysningen hvor vi oppfordrer etnisk minoritets bakgrunner, nedsatt funksjonshemmede ETC til å søke (I2)».

Det er derfor naturlig å si at I1 og I2 tar dette på alvor og ønsker minoriteter for å utvikle bedriften. I8 støtter og opp om å ha et seriøst syn på tematikken og viser til:

«Vi har ikke direkte prosesser, men vi har endret hva vi krever av en søker. For eksempel er språk viktig, men det er ikke like viktig i alle stillinger. Det vil si at i stillinger hvor det ikke er like relevant med kommunikasjon, er de kravene senket slik at kulturelt mangfold lettere kan bli ansatt (I8)».

Det er og å oppleve fra I7 og I9 at det ikke eksisterer konkrete prosesser for ansettelse av kulturelt mangfold. Fra I7 kommer det frem at de ønsker at alle søker, men for I9 kommer det frem at de ikke har prosesser, men at de ved erfaring foretrekker minoriteter i bestemte stillinger basert på deres kvalifikasjoner til stillinger.

Baserer man det hele alene på konkrete strategier for håndteringen er det 30% som har unnlatt å svare. Halvparten av informantene som besvarer spørsmål om strategi, viser til at de har en konkret handlingsplan. I praksis er denne handlingsplanen forskjellig mellom bedriftene og er den varierende praktisert hos enkelte, men for I2 kommer det frem at «Vi skal også være en lærende bedrift». For I7 kommer det frem at de skal alle dra i samme retning, samtidig som bedriften har vært og vil være hjelpelig ved en eventuell etablerings fase og sier: «Vi har

likevel språkpraksis om dette er nødvendig. Det å komme inn i norsk arbeidsliv og lære seg norsk har vi erfart er det beste». Fra I1 er det ikke referert til en konkret handlingsplan knyttet til kulturelt mangfold, likevel viser vedkommende til at de legger til rette for bevisstgjøring av kultur forskjeller. De har gjeste-opptredener som skal bistå med sin eksterne kompetanse til kompetanseheving internt. Både I5 og I9 viser til at det ikke er strategier i bedriften eller noe som tilsier at de skal håndtere minoriteter på noen måter. Fra I5 kommer det frem at:

«Vi må bare ta hensyn til de, basert på å lede mennesker, men også hvordan man skal bygge team med dem. Alle nasjonalitetene er forskjellige, og alle er ikke like når det gjelder å ta ansvar, noe som man også må være oppmerksom på. Utover dette er det generelt lite forskjeller knyttet til hvordan (I5)».

Videre sier I5: *«Vi har ikke nedskrevne strategier, men vi har noen ting vi tenker. Vi kan ikke samle alle i samme avdeling, og vi prøver å fordele de jevnt over (I5)».* Sammenligning mellom I3 og I4 viser en stor kontrast til hverandre. Da I4 referer til at vedkommende ikke kjenner til dette, mens I3 viser til: *«Vi har på en måte en strategi, da vi har i handlingsplanen at vi skal ha en bedre fordeling enn det vi har i dag».* Videre sies det at, *«Vi er i [Navn på kommune], så vi har heller problemer med å skaffe kompetanse.* Svaret til I1 bygger videre med at *«Det gjøres mye, men kan også gjøres mer».* Noe som bygger på det I2 har sagt om det å være en lærende bedrift.

Ansatte med innvandrers bakgrunn trenger på lik linje med andre å bli integrert i bedriftens kultur. I1 og I2 mener begge på at det ikke skal gjøres forskjell mellom majoriteter og minoriteter, videre at begge informanter sammen med I8 baserer seg på opplæring av norsk språk og/eller norsk kultur. I1 sier: *“En av [Navn på bedrift] sine strategier går direkte på mangfold, og det gjøres mye sentralt i organisasjonen for at de skal føle seg involvert. Noe av det vi gjør er å gi de opplæring av den norske kulturen, og sosiale arrangement for å møtes på tvers av kulturene».* I1 bygger svaret videre med at *«Vi har en fadderperiode på 3-6 mnd. etter ansettelse for å intrigere minoriteter i bedriften».* Bruk av fadderperiode ser ut for å være aktuelt også for I9. Likevel fremkommer det ikke noe fast måte å integrere på, men at de har brukt dette om nødvendig.

I4 på sin side har brukt fadderordning, men denne baserer seg på teknisk opplæring, og går ikke på integrering. I3 og I6 har en ikke-eksisterende måte å integrere minoriteter på. I1 bruker fadderperiode for sine nyansatte, men referer også til at de ikke er gode nok. Språkpraksis ser også ut til å være aktuelt, og I7 og I8 bruker dette som et hjelpemiddel. I8 sier *«De som kommer fra språkpraksisen får tettere oppfølging på jobben».* I7 viser også til språkpraksis, men viser og til at *«Vi har hjulpet folk å kjøpe hus, svare på søknader og hjelpe*

de i gang. Noe vi også hadde gjort for nordmenn. Men vi ønsker å få de inn i arbeidslivet.» Noe som viser til NHO (2022) om at næringslivet er en viktig begynnelse for immigranter.

Motsatt sies I3 at det ikke finnes noen integreringsstrategier spesifikt rettet til ansatte med annen kultur fordi de allerede er etablert her, og kjenner til kulturen og befolkningen fra før. Fra vestsonen er det tilsynelatende allerede etablerte arbeidere i valgte bedrifter, noe som derfor er å forstå, i forhold til manglende integreringsstrategi. De gjør dermed ikke noe forskjell på integrering basert på bakgrunn. «[...] *På lik linje som andre*» sier I4 og refererer til at det jobbes med at de blir behandlet likt, og om kriteriet baserer seg på at minoriteter er etablert i lokalområdet eller ikke har bedriften på sett og vis en integreringsstrategi basert på bakgrunn. Det som ikke har kommet frem i intervjuet, er hva de hadde gjort om de aktuelle kandidatene hadde blitt rekruttert direkte fra annen.

Når det gjelder hvorvidt bedrifter har tiltak knyttet til kulturelt mangfold basert på religion, spesielle høytider, klær språk osv. er det stor forskjell. Mer enn halvparten av informantene viser til at det aksepteres individuell tilretteleggelse. Videre at I9 ikke har opplevd denne problemstillingen og sier: «*Hadde vi fått krav av våre ansatte, hadde vi nok lagt til rette. Men er umulig å svare uten å ha vært innom problemstilling*». Når det først nevnes individuell tilrettelegging, er I1 og I2 innom mye av det samme. De har eget rom (pusterom og livsnøytralt rom) som kan brukes. På sett og vis handler ikke dette om religion i seg selv, men denne er åpent for alle som måtte ha behov for dette. I1 referer blant annet til at de har ansatte som har med bønneteppe, og bruker møterom for gjennomføring av bønn på arbeidsdagen. På generell bases oppleves det at de får fri ved høytider, men at de bare må levere en søknad på forhånd.

Tidligere har det vært muslimske ansatte innom arbeidsplassen til I5 og han utdyper at «*men eneste problemet er knyttet til mat på tilstelninger*». I3 blir også vurdert til å ikke være aktuell for drøftelsen av dette da vedkommende sier: «*Ikke relevant på grunn av samme kulturell bakgrunn. Språk eneste utfordring*». I8 fremviser at de tillater individuell tilretteleggelse så lenge det ikke går utover norsk arbeidskultur i form av likestilling og sier følgende: «*Vi aksepterer tradisjonelle plagg (samme fargetoner og må skaffe selv), og høytider. Det vi ikke aksepterer er nedverdiggende kvinnesyn*». I10 og I8 har mye fellestrekk her, hvor I10 legger til rette for individuelle tilretteleggelse, men viser og til at klesplagg som kan regnes som heldekkende ikke er ønskelig hos dem. Noe som på mange måter bygger på at forskjeller som går utover normer og verdier til norske mennesker ikke skal brytes.

Trakassering, diskriminering og fordommer kan lett oppstå. Informanter (I5, I6, I8 og I9) viser alle til at de ikke har opplevd dette og heller ikke kan si sikkert hva de gjør som er riktig. Samtidig poengterer I8 følgende: «*vi vet at det er store mørketall, slik at vi ikke kan ta*

dette for gitt». I5 støtter opp om denne påstanden ved å si at de vet at det kan forekomme, men det har ikke etter I9 sin erfaring skjedd. I9 fortsetter med at vi er bevisst på at det finnes konflikter, men ut fra det de vet er ikke dette på bakgrunn av deres etnisitet. Fra I3 og I4 legges det vekt på å ha hyppige samtaler, og forhøre seg om hvordan tilstanden og moralen er. Videre ønsker disse at det ikke skal være forskjell mellom majoritet og minoriteter. I1, I2 og I8 retter fokuset mot varslingsystemer internt, samtidig som I1 viser til interne etiske retningslinjer som regulerer hva som er gode og dårlige holdninger. I2 og I8 legger ekstra stor vekt på forebyggende tiltak, hvorav I2 sier: «Det andre går på det forebyggende, og at vi jobber med våre ledere i håndtering av dette. De må være sin rolle bevisst på hva som er sin stilling». I følge I7 er det ikke noe arbeid rundt tematikken, og at de har null-toleranse for slike konflikter. Det fremkommer ikke om dette er noe de har opplevd i bedriften.

4.4 Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Dette målet tar sikte på å identifisere og analysere om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Dette er den delen av oppgaven som bygger direkte på ledernes enkelt-meninger og hvordan de som personer løser tematikken. Den vil fokusere på informantenes tanker om utfordringer og muligheter omkring det å ha kulturelt mangfold, og hvordan de tenker å inkludere mennesker med ulik bakgrunn. Avslutningsvis vil jeg se på hvordan ledere tenker omkring diskriminering, trakassering og hvordan lederen forsøker å redusere risikoen for at dette oppstår. Målet er å finne ut om lederne som individer har spesifikke strategier som skal bidra til å utvikle en kulturelt mangfoldig arbeidsplass.

Tabell 6: kategorisering av *ledernes strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen*

Siste kategori	Mellomkategorier	Innledende kategorier
Ledernes strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.	Ledernes mening om å ha et kulturelt mangfoldig team: utfordringer og muligheter	Muligheter
		Løfter oss faglig (I1), (I3), (I6), (I7), (I9).
		Utfordret på andre måter å jobbe på (I1), (I2) (I3), (I7), (I8).
		Strekker oss som bedrift (I1), (I3), (I6), (I7), (I9).
		Se nye perspektiver (I1), (I2), (I6), (I8), (I10).
		Mer tolerante på arbeidsplassen (I1).
		Vanskeligheter med å finne riktig kvalifikasjon i Norge (I9).

		Utfordringer
		Mangler forståelsen av kulturer (I1), (I2), (I3), (I4), (I5), (I6).
		Språk (konflikt) (I7).
		Kommunikasjon (I1), (I8).
		Maktavstander (I3), (I4), (I5).
	Eksempler og forklaringer om ledernes handlinger for å integrere mennesker fra ulike kulturer.	Ikke besvart (I3), (I5), (I8).
		6 Blinde menn og elefanten – Symboliserer perspektiver av det vi føler og tenker (I1).
		Alle skal få samme mulighet (I2), (I4), (I6), (I10).
		Ikke noe utover organisasjons nivå (I3).
		Mer 1vs1 møter med minoriteter (I7).
		Unngår fellesmøter med ulike kulturer (I7).
		Opptatt av stillingsbeskrivelsen (I8).
		Teambuilding (I9).
	Ledernes handlinger for å redusere risiko for stereotyping, fordommer, diskriminering, mobbing osv.	Ikke besvart (I5), (I8), (I10).
		6 Blinde menn og elefanten (I1).
		Likestilt arbeidsplass (I2), (I3).
		God kommunikasjon (I3), (I4).
		Jobbe for tilrettelegging (I6).
		Fjerne hierarki barrieren (I7).
	Ledernes opplevelse at de med annen bakgrunn har det bra på arbeidsplassen.	Å være bevist på tematikken (I9).
		Ikke Besvart (I1), (I2), (I3), (I4), (I5), (I6), (I7), (I8), (I9), (I10)

Kilde: intervjuer.

Når man ser på hele sammenhengen ved å ha et kulturelt mangfold på arbeidsplassen følger det både muligheter og utfordringer. En av informantene referer til at dette ikke har blitt tenkt over, men etter litt tenketid kommer vedkommende med et svar. Dette gjorde at alle informanter fikk uttalt seg om sine personlige tanker omkring muligheter og utfordringer. Når det gjelder muligheter med å ha kulturelt mangfold sier informantene følgende:

- 1) Løfte oss faglig.
- 2) Utfordrer på andre måter å jobbe på.
- 3) Strekker oss som bedrift.
- 4) Se nye perspektiver.
- 5) Mer toleranse på arbeidsplassen.
- 6) Vanskeligheter med å finne riktig kvalifikasjon i Norge.

Informantene virker veldig samstemte på mulighetene hvorav mer enn halvparten av informantene har nevnt punkt 1, 2 og 3. mens de andre referer til muligheten av å se nye

perspektiver. I1 referer også til at man blir stadig mer tolerante og aksepterer andre folkegrupper, noe som I9 ikke nevner, men viser til at asiater ofte er mer serviceinnstilt og dermed å foretrekke fremfor ansatte med norsk bakgrunn. Løfte oss faglig, utfordring på jobbmetode og løfte bedriften er vist til både hos I1, I3, I6 og I7. I3 viser blant annet til: *«Det som vi ser er at om vi ikke hadde hatt mangfoldet tilgjengelig er at vi ikke hadde hatt mulighet til å gjennomføre den jobben vi gjør»*. I6 viser til at *«Mulighetene ligger i at team som er ulikt sammensatt får nye diskusjoner fremfor at alle har likt syn. Alle har ulike preferanser. Vi har i tillegg gjennomført personlighetstester som skal kunne kartlegge individers styrker og svakheter for å utnytte ansatte best mulig»* I3).

Forskjellene mellom I3 og I6 er det som nevnes om å se nye perspektiver. Noe I6 legger til, samtidig som I1, I2, I8 og I10 viser til at de nye perspektivene hjelper «oss» som bedrift. I1 nevner flere av mulighetene som informantene har vist til og utfyller: *«hva dette betyr for oss er at det løfter oss faglig, utfordret oss på andre måter å jobbe på, strekker oss, mer tolerant»*. I4 viser ikke til noen av disse punktene og grunnen er nok at vedkommende ikke er bevisst på det som kommer ved å ha et kulturelt team. Det som kommer frem, viser at *«vi har noe å lære fra de samtidig som de kan lære oss noe»*. Vedkommende sier også *«For min del har ikke et mangfoldig team noe å si, siden jeg tenker at alle er likeverdige»*. Ved å se alle som likeverdige, er det kanskje mindre fokus på hva immigranter kan og ikke kan. Dermed virker informanten mindre reflektert. I7 støtter samtidig opp med I4s måte å tenke på og fortsetter med: *«Når det gjelder utfordring, veier alt det positive mer enn negative for oss»*.

Som I7 er innom, veier det positive tyngre enn det negative. Samtidig viser det til utfordringer ved å ha et kulturelt mangfoldig team, hvorav alle bortsett fra I9 har referert til konkrete utfordringer. Likevel viser I9 til at en mulighet ved å ha kulturelt mangfold gjør at bedrifter kan få ny kompetanse. Likevel er det kommet frem at denne kvaliteten er vanskeligere å finne og at man må tenke på nye måter å ansette på. Mer enn halvparten av informantene viser til at det er en utfordring å ha en forståelse av de kulturene som er til stede. *«Vi har ikke problemer knyttet til gruppene, heller individuelle problem»* kommer det fra I5, noe som går tilbake til individuell tilrettelegging som I5 viser mangel på fra forrige kapittel. *«Det handler mer om personlige preferanser enn nasjonal bakgrunn»* siteres I6 med, som i motsetning til I5 forsøker å ha individuell tilrettelegging. I1 oppsummerer dette med å si: *«Utfordringer oppstår mellom alle menneskelige samhandlinger. Det som er en artig spøk hos en kultur, kan være krenkende hos andre kulturer. I tillegg til at mennesker ikke nødvendigvis tar hensyn til en annen»*.

Det er derfor klart og tydelig at utfordringen er forståelsen mellom kulturene. I7 henviser ikke til forståelsen mellom kulturene, men kommunikasjonen mellom kulturene og sier: «*Språk er mest utfordrende*». I8 støtter dette og fremmer at: «*Språk er mest utfordrende*». Siste utfordring som noen informanter har nevnt er mulige maktavstander og eller hierarki-forskjeller som har oppstått. «*Spesielt i Tyskland så er det et klart skille. Enten så er du leder eller så er du ansatt*» kommer det frem fra I4. I3 støtter påstander om hierarki-forskjeller og viser til problemet som har oppstått med en brasilianer og defekt utstyr. Vedkommende har ikke spurt leder om hjelp, men ansatte som da har gitt beskjeden videre til leder. I5 Sier det samme som I4 men spesifiserer det til følgende: «*En tysker er nok mer interessert i struktur, bestemte beskjeder, og tydelig lederskap*» Men skal man tro I3 handler det om eksponering hvor det kommer frem at «*når man har lært de å kjenne så er det bare positive erfaringer fra meg*».

Det å være en leder er krevende, men å være en god leder er etter informantene en egen definisjon spesielt når det gjelder å være åpen. Samtidig som å vise nysgjerrighet, og ærlighet og å være en motivator trekkes frem. Inkludering er en fellesnevner for alt. I1 oppsummerer sin måte å inkludere på som:

“Historien om 6 indiske menn som fikk i oppdrag i å ta på en elefant, Veldig viktig å få frem at de er blinde. Denne elefanten er maskoten til min avdeling, og alle ansatte har sin egen elefant. Dette beskriver min tilnærming til verden. Er det problem på bakgrunn av kulturelle hendelser så kan vi ta frem elefanten og spør, har vi en slik situasjon. Elefanten beskrives ved at hornene er kalde og glatte, halen er duskete og rar, mens beina er ruglete. Vi vil med dette forstå ting på forskjellige måter, selv om dyret er det samme. Vi ser samme problem, men fra forskjellige perspektiv. Et latterlig grep, men veldig effektivt (I1)».

Samtidig sier I3 at det ikke gjøres noe fra vedkommende personlig utover organisasjonsnivået. At alle skal få samme mulighet trekkes frem av I2, I4 og I6. Likevel er I6 nølende og gir følgende svar: «*Jeg prøver å behandle alle likt, nei vent, det blir og feil. Men prøver å behandle de individuelt, og finne individets behov. Jeg har en individuell tilnærming. Samtidig som det er viktig at alle føler de blir ivaretatt for den de er, istedenfor hvilken bakgrunn som vedkommende innehar [...] Jeg sitter med en tanke om at man som leder skal være romslige ovenfor de ansatte og at romsligheten bidrar til en tryggere arbeidsplass. Jeg aksepterer at alle har forskjellige måter å gjøre jobben på, så lenge at jobben blir gjort (I6)».* I4 viser her til at de «*Skal behandle alle likt, men også forskjellig på individ nivå*». I9 legger ekstra stor vekt på teambuilding. Vedkommende sier å ha erfaring fra dette, hovedsakelig for med at denne type tilnærming gjør det lettere å forstå hverandre.

For I7 har det blitt en endring i møtestrukturen: *«Jeg har språk-utfordringer i min avdeling, Det vil si at fellesmøter ikke bør være over lengre tid, men korte oppsummeringsmøter. Jeg har da erfart personlige mann/mann møter som gjør at jeg kan endre kommunikasjonsmåten»*. Ved å ha personlige møter vil de kunne kreve at motparten ofte vil måtte være mer involvert og da vil kunne utvikle sine språk ferdigheter, samt ha bedre samarbeid med å forstå kulturforskjellene. I8 opptrer på en mer utradisjonell måte i forhold til resten av informantene. *«Som leder er jeg spesielt opptatt av hvordan stillingsbeskrivelsen er publisert. Noe fordi at enkelt ord og uttrykk hindrer mennesker i å søke fordi de opplever at de ikke har ferdigheten inne. For eksempel jobbe i et høyt tempo, kan en i rullestol søke da?»*.

Lederne har selv forskjellige tanker når det gjelder redusering av risiko omkring stereotyping, fordommer, diskriminering og andre negative hendelser. I5 og I8 har ikke henvist til aktiviteter som vedkommende tenker reduserer dette. Utover dette viser I8 lojalitet til bedriften, og viser til at informanten ikke ønsker å trekke frem sin del av jobben da organisasjonen skal stå samlet. I5 har generelt ikke besvart spørsmålet. Utover dette viser intervjuene til forskjellige aktiviteter og tanke gang. I2 og I3 er enige i at det viktigste er en likestilt arbeidsplass, men I3 og I4 fokuserer mer på kommunikasjon, og at de jobber med kommunikasjon mellom ansatte. *«Min avdeling nå er veldig liten og gjennomiktig i forhold til andre. Vi har ofte uformelle 1-til-1 samtaler, gjerne med kaffebesøk på kontorene og høre om helgen»*. Dette kommer fra I3, samtidig som at informanten ønsker søkelys rettet mot trivsel istedenfor det negative i seg selv. I4 baserer seg igjen på at kommunikasjon er viktig slik at situasjoner blir rettferdige. I6 jobber tett med sine avdelingsledere og viser til at man må tenke individuell tilrettelegging om situasjoner er krevende. Videre sier I6 at: *«Dette er et punkt å måtte være romslig på»*.

Maktavstand er I7 opptatt av og sier: *«Jeg opplever egentlig at de fleste utviklingsland har spesielt denne tilnærmingen. Jeg tenker at nordmenn er i en særklasse når det gjelder åpenheten mellom leder og kollegaer»*. Åpenhet baserer seg igjen på kommunikasjon, ærlighet og rettferdighet som er beskrevet som en god leder tidligere i oppgaven. I9 viser til at: *«Dette finnes uansett, så jeg tenker at det baserer seg på at man er bevisst på tematikken»*.

4.5 Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.

Gjennom det siste målet har denne masterforskningen som mål å forstå om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte. Det gjelder

fra leder til ansatte om forståelse mellom kulturene. Har man god forståelse vil dette føre til tillit og respekt mellom kulturer og ansatte med forskjellige kulturer. Hvorfor er det slik at noen kan tolke ting fra noe som er sagt, mens den som sa det egentlig mente noe helt annet? Den interkulturelle kompetansen kan hjelpe både ledere og ansatte å kommunisere, arbeide og samhandle bedre med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn (Dypedahl & Bøhn, 2013).

Her har ledere blitt spurt om internasjonal erfaring basert på bosteds-opphold, studier og lignende. Videre fokuseres det på de 3 begrepene relatert til internasjonal kompetanse (atferd, kunnskap og holdninger) og hva lederens erfaring er tilknyttet dette. I tillegg fokuserer det på utvikling av egenskapen interkulturell kompetanse og om det er fokus på utvikling internt.

Tabell 7: kategorisering av *lederens strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse*

Siste kategori	Mellomkategorier	Innledende kategorier
Lederes strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.	Internasjonal erfaring (Bosted, studert i utland) og erfaringer av dette.	Bodd i Norden (I1).
		Bodd i Europa (I9), (I10).
		Bodd i Nord Amerika (I9).
		Bodd i Asia (I3), (I7).
		Bodd i Oseania (I3).
		Studert korttidsstudium i utland (I1), (I7).
		Studert lengre periode i utland (I3), (I9).
		Jobb i Nord Amerika (I9).
		Ønsker lengre opphold i utland (I1).
		Ingen relevant internasjonal erfaring (I2), (I4) (I5), (I6), (I8).
	Kommunikasjon (Verbal og Non-Verbal) med mennesker fra andre kulturer i teamet/ lik for alle eller er den forskjellig fra kulturer.	Ikke Besvart (I5).
		Er bevist på kommunikasjon (I1), (I7), (I8), (I9)
		Delvis bevist (I2).
		Ikke bevist på væremåte (I3), (I4), (I6), (I10).
		Forsøker å ta i bruk lokal måte i utlandet (I1), (I3).
		Prøver å være så norsk som mulig i Norge (I1).
		Ved konflikter - forsøker å utnytte minoritets måte i Norge (I1).
		Opptatt at minoriteter gjenforteller beskjeder (I2).
		Man blir aldri ferdig utlært (I2).
		Kroppsspråk er viktig (I7), (I8).

	Tidligere personlig erfaring som hjelper leder av et multikulturelt team.	Eksposering (I1), (I2), (I3), (I8), (I9).
		Familiært (I6), (I8), (I9), (I10).
		Ikke noe av erfaring som har hjulpet (I4), (I5).
		Naturlig interesse (I7).
	Formel utdanning som hjelper å lede et multikulturelt team.	Ikke Besvart (I4), (I5).
		Hjulpet (I1), (I3), (I10).
		Ikke hjulpet (I2), (I6), (I7), (I8).
		Doktorgrad i International Ledelse (I1).
		Pedagogikk (I3).
		Den personlige interessen (I6).
		Analytiske ferdigheter (I6).
	Bruke av personlige erfaringer og utdanning til å lede de ansatte.	Ikke Besvart (I2), (I5), (I6), (I8), (I9).
		Opparbeidet kunnskap som har hjulpet (I1).
		Geert Hofstede (I1).
		Språk (I3).
		Pedagogikk (I3).
		Opparbeidet erfaring gjennom praksis og teori (I4), (I7), (I10).
	Muligheten å utvikle den interkulturelle kompetansen knyttet til å håndtere multikulturelle team.	Ikke Besvart (I5), (I8), (I9).
		Eksposering (I1), (I2), (I6), (I10).
		Personlig interesse (I3), (I4), (I7).
	Pleier å motivere ansatte til å lære mer om forståelsen mellom kulturene som er til stede i teamet.	Nei (I1), (I4), (I5), (I6), (I8), (I10).
		Usikker (I2), (I3), (I9).
		De forstå kultur forskjeller (I8).
Oppfordrer til nysgjerrighet (I2), (I3), (I7).		
Utviklingsplan til rette for at leder og ansatte øker sin interkulturelle kompetanse.	Ikke Besvart (I1), (I5).	
	Nei (I2), (I3), (I4), (I6), (I8), (I9), (I10).	
	Ikke mulig å konkludere (I7).	

Kilde: intervjuer.

Interkulturell kompetanse er viktig for forståelsen mellom forskjellige kulturer. Internasjonal erfaring viser om informantene har erfaring basert på å bo i kortvarige eller langvarige opphold i utlandet. Flest respondenter (I2, I4, I5, I6 og I8) mangler internasjonal erfaring. I8 sier følgende informasjon om internasjonal erfaring: «*Nei, men jeg tror det hadde hjulpet om jeg hadde gjort det*».

For I5 og I6 er svaret «*Nei*». Både I2 og I4 viser til at de ikke har erfaring, hvorav I2 har feriert i Europa samtidig som I4 knapt nok har vært utenfor Norge. I9 og I10 er videre de eneste informantene som viser til jobb i utlandet. I9 spesifiserer det til Miami, Florida og I10 til Baskerland. Fire informanter viser til studier i utlandet, både kortvarige og langvarige studier.

I9 på sin side forsetter med at hele universitets utdannelsen er tatt i Østerrike eller Mexico og sier: *«I Mexico bodde jeg hos lokal familie, som ga meg mye læring. Jeg var i mindretall slik at jeg måtte tilpasse meg. Likevel var det viktig å ha mine syn og tankesett tilgjengelig. Noe som er viktig den dag i dag i prosessen med minoriteter her»*. På motsatt side står I1 i betraktning at vedkommende ikke har hatt lenger opphold i utlandet, og viser kun til korttids studier og bo opphold i Sverige, men utdyper følgende: *«Siden jeg ble leder har jeg ikke fått reist 6-12 måneder med familie og jobbet fra en annen sted så dette ligger i kortene»*. I7 viser til korttidsstudium i Asia, mens I3 viser til langtidsstudium i Asia og Oseania.

Selv om man har internasjonal erfaring fra utlandet, er det hvordan man praktiserer denne erfaringen i jobb som er relevant i forskningen. Det er da valgt å skille mellom utdanning og personlig erfaring. De fleste lederne som ble intervjuet viser til besvarelse angående formell utdanning. I5 viser til at det kun var norske som tok utdannelsen og dermed ikke til hjelp for å sikre internasjonal erfaring. I4 har ingenting å tilføye. Noe overraskende er det at bare noen få av de som har besvart oppgaven viser til konkrete erfaringer fra utdannelsen som har hjulpet.

Ikke overraskende er det I1 med doktorgradsavhandling i internasjonal ledelse som viser til at utdanning har hjulpet, samtidig kommer det frem fra I3: *«Pedagogikken har lært meg å behandle alle likt, men i tillegg se behovene hos den enkelte. Selv om det er barn jeg har studert pedagogikk på, så er vi på sett og viss like i væremåte»*. I1 utdyper følgende: *«Spesielt det med forståelsen av kulturer, og språkopplæring»*. I10 kommer det frem at: *«Det tror jeg, forsket på «deltakende» perspektiver.»*. Noe som viser til en usikkerhet om spørsmål, men likevel henvist til konkret lærdom. Fra I2 kommer det frem at markedsføring ikke har vært til hjelp. For I7 var det ikke det faglige som vises igjen som lærdommen, men å heve hodet og se de ulike perspektivene. I tillegg sier I8 at: *«Skulle ønske jeg sa ja, men riktig svar blir nei»*. Det som er gjentakende, er at økonomi og administrasjon/ledelse ikke sees på til å gi faglig lærdom innenfor ledelse av kulturelt mangfold. Heller pedagogikk utdanning og doktorgrad innenfor internasjonal ledelse kan vise til faglig lærdom. For I6 kommer det frem ny og filosoferende informasjon:

«Det jeg tror er at det heller er for interessen. Jeg tok sosionom fordi jeg var interessert i mennesker. Ellers tror jeg at ved å ta høyere utdanning så opparbeider man enn kunnskap og analytiske ferdigheter som jeg har tatt med meg. Videre så har jeg lært at ting er ikke alltid slik verden viser ting, at man må være litt mer åpen i at det finnes gode sider fra andre deler av verden (I6)».

Fra den personlige erfaringen vises det til at I4 og I5 igjen refererer til manglende erfaringer. I4 viser til at det er «livets skole» som har lært vedkommende å håndtere de ulike menneskene. I7 legger til at: *«Jeg tror at vi må være naturlig interessert i tematikken. Det å tørre å spør om ting. Denne nysgjerrigheten er viktig»*. I6, I8, I9 og I10 henviser til familiære årsaker til personlig erfaring, hvorav I6 har barn med Downs syndrom. Dette har påvirket informanten til å tørre å tenke nytt. I8 nevnte å ha en nevø fra India, niese fra Thailand og barndomskamerater fra Bosnia og, Saudi Arabia. Noe som gjør at vedkommende har blitt eksponert for kulturer. I9 viser også til familiær årsaker og refererer til mann med minoritetstilhørighet. I1, I2 og I3 indikerer også til at eksponeringen har vært viktig, I1 og I3 har opplevd kulturer på kroppen, mens I2 viser til møte med minoriteter direkte på arbeidsplassen.

En annen viktig egenskap basert på interkulturell kompetanse er hvilken måte man kommuniserer på. Kommunikasjon mellom ansatte er svært viktig, og derfor er språkforståelse mellom majoriteten og minoriteten svært viktig. 40% av informantene sier at de er bevisst på dette, samtidig som 40% påpeker at de ikke tenker igjennom hvilken måte de kommuniserer på. I2 er delvis bevisst på dette og gir følgende svar: *«Tenker ikke så mye over dette i samtale med andre kulturer. Man blir aldri ferdig lært. Skjer det noe ubehagelig på grunn av kommunikasjon, tenker jeg gjennom kommunikasjonsmåten etterpå»*. Et eksempel på å ikke være bevisst på dette fremkommer følgende fra I6: *«Jeg er ikke verdens beste på kommunikasjon, så ærlig skal jeg være. Jeg er nok en litt introvert person som ikke trenger å være rundt mennesker til enhver tid. Men jeg tror kommunikasjon er viktig.»* Fra I10 kommer det frem: *«Nei, jeg prøver å gjøre det likt, men blir ofte en situasjonsbestemt kommunikasjon»*

Samtidig kommer det frem at han er klar over at de ansatte ser på vedkommendes kommunikasjonsmåte og at ledere er forbilde for hvordan kulturen er. Av de som er bevisst på kommunikasjon viser I7 og I8 til at kroppsspråk er avgjørende. *«Man må ha mer kroppsspråk om man snakker med mennesker med andre kulturelle bakgrunner. Med nordmenn kan man ha kaffekoppen i hånden og trenger ingen ansiktsuttrykk for å si noe positivt og negativt»* kommer det frem fra I7, mens I8 fokuserer mer på situasjon basert på kommunikasjon. I9 og I1 viser ikke til kroppsspråk, men henviser til individuell tilrettelegging på språk, og I9 kommer med følgende kommentar: *«Måten man kommuniserer er vel så viktig som kulturforskjeller»*. I4 er ikke enig og argumenterer motsatt med at kommunikasjonsstil ikke er viktig, så lenge den er forståelig. Forståelig vil her være et definisjons-spørsmål. Kroppsspråk hjelper muligens for å

vise følelser om en setning skal sies, slik at innvandrere kan dra nøkkelord ut av setningen og forstå hva som er hovedpoengene i en samtale.

Interkulturell kompetanse var et vanskelig konsept å definere, noe også svarene innledningsvis viste. De fleste av informantene har svart at de tror det er mulig å utvikle dette. Av de sier noen at dette utvikles ved hjelp av eksponering, mens andre viser til at personlig interesse er hovedårsaken til utvikling av kompetansen. I6 er blant de som mener eksponering er viktigst og sier: *«Totalt sett mener jeg det handler om individuelle preferanser, man kan ikke lese seg opp på dette, og at det å oppleve situasjoner er viktigere»*. Personlig interesse er støttet av I4 som sier: *«Ja, vil tro det er mulig å utvikle interkulturell kompetanse. Alt er mulig. Interessen må ligge i bunn fra eget individ»*. Noe også I7 støtter opp om: *«Ja, ved hjelp av personlig interesse»*.

Informant 1 referer til interkulturell kompetanse og sammenligner dette med å være en god maler og viser til at: *«Folk må erfare, for å bli en god maler må man kjenne måleutstyr og sparkelspade, jeg tenker samme prinsipp også teller for interkulturell kompetanse. Eksponering er det viktigste, og ja teorier finnes, men case studier, forståelse og erfaring er viktigst»*. I10 støtter opp om eksponering, men sier også videre at: *«[...] Man må også inneha refleksjon egenskaper»*

Noe bekymringsfullt er det faktum at flertallet av informantene viser til at de ikke motiverer sine ansatte til å heve sin interkulturelle kompetanse, samtidig er andre usikre eller ikke mulig å konkludere. I følge I8: *«Nei, på leder nivå er det ikke valg om å forstå eller ikke. Grunnet språkpraksis-prosjektet, er det krav at ledere klarer og håndterer dette. Utdanning er ikke nødvendig, men erfaring er like viktig. Denne erfaringen gjør at ansatte vil føle trygghet»*. Blant de som er nærmest å vise til motivasjon for utvikling, viser til at de oppfordrer sine ansatte til å være nysgjerrige og ber de spørre immigrantene om spørsmål som de lurer på. Noe som ikke er helt ensbetydende med at de motiverer sine ansatte.

Det er også referert til at det gjennom intervjuene ikke er forskjell på etter-utdanning og diverse kurs, men det er ingen som viser til å ha intern opplæring om kulturer, og hvordan menneskene er bygget opp psykologisk. Noe som også demonstrerer igjen at ingen av informantene har interne planer for utvikling av interkulturell kompetanse, verken for seg selv eller sine ansatte. I7 nevnte om en handlingsplan som viser organisasjonens strategi, men det kommer ikke frem noen punkter på kompetanseheving.

4.6 Betydningen av mangfold for organisasjonen

Det siste spørsmålet i intervjuet tok kun sikte på å vite om informanter mener at mangfold kan være en positiv/viktig ting for organisasjonen og hvorfor. De ble også spurt om de hadde ytterligere informasjon å legge til.

Tabell 8: kategorisering av *betydningen av mangfold for organisasjonen*.

Siste kategori	Mellomkategorier	Innledende kategorier
Betydningen av mangfold for organisasjonen	Kulturelt mangfold er noe viktig til organisasjonen	Ja (I1), (I2), (I3), (I4), (I6), (I7), (I8), (I9), (I10).
		Usikker på bakgrunn av mangfold, men for å innrette kompetanse (I5).
		For å få nye måter å tenke på (I2), (I3), (I4), (I6), (I7), (I9), (I10).
		Det er mest sannsynlig noe positivt fra alle kulturer (I5).
		Vil være mer rystet som bedrift (I3), (I6).

Kilde: intervjuer.

Det er tilsynelatende viktig å ha et kulturelt mangfold for organisasjoner. Kun I5 referer til at det nødvendigvis ikke er viktig med mangfold, men at kompetansen de innehar med å ha en annen bakgrunn er viktig. Det som er viktig å tenke på er at I2 viser til at «*bedrifter som investerer i mangfold er mer lønnsomme, noe også forskning har vist*». Til motsetning så gjør I8 forsker oppmerksom på at det ikke er konkrete rapporter som sier at kulturelt mangfold øker resultatet. Det som kan diskuteres er om det tilsynelatende kan se ut som et hjelpemiddel for å maksimere profitten. I6 viser videre til at om man ikke kan håndtere kulturelt mangfold vil man tape som bedrift. Noe også I2 hevder ved at man kan få ulike perspektiver for å tolke en problemstilling. I3 og I4 støtter dette med at man har noe å lære av dem og de av oss. I5 ønsker å få flere sammensetninger og mener at man har noe å lære fra innvandrere, men at selve mangfoldet ikke nødvendigvis er viktig.

Ettersom svarene blant informantene er varierende så er det mulig å se trender som informantene gjør når det gjelder håndtering av kulturelt mangfold. Funnene som har blitt drøftet skal nå diskuteres og sammenlignes med teoriene beskrevet innledningsvis.

5 DRØFTELSE MELLOM TEORI OG FORSKNING

Dette kapittelet baserer seg på det teoretiske rammeverket og hvordan dette relaterer seg til funnene i denne masteroppgaven. Her diskuteres konkrete funn i forskningen som støtter eller ikke støtter det teoretiske rammeverket i forbindelse med hvordan lederne i Agder har håndtert kulturelt mangfold. Informantene har på avtalte tidspunkt gjennomført intervju hvor de har svart på spørsmål som er relevante for å adressere kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

For å koble teori og svarene til informantene, inneholder dette kapittelet en repetisjon av teori samtidig som det beskrives hvordan lederne selv tenker omkring ledelse, mangfold, interkulturell kompetanse. Denne delen har underkapitler der hoveddrøftelsen i oppgaven presenteres på M1, M2 og M3 (de 3 målene med oppgaven). Funnene i kapittel 4 drøftes og tolkes i denne delen. Selve konklusjonen kommer under kapittel 6.

5.1 Mål 1: Identifiser og analyser hvordan organisasjoner hvor lederne jobber på handler i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.

Teorier innen HRM og mangfoldsledelse retter søkelyset mot hvordan organisasjoner håndterer kulturelt mangfold. Denne teorien sier at målet med mangfoldsledelse er å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraft. Et viktig verktøy som analyserer grad av HRM i praksis er «Ferdigheter-Motivasjon-Muligheter-Modellen». Denne brukes for å analysere om HRM brukes fornuftig, og i denne rapporten brukes den til å undersøke håndtering av forskjellige kulturer på arbeidsplassen.

Det første punktet fokuserer på om organisasjoner tiltrekker seg riktig kompetanse (ferdigheter/skape arbeidskraft). Hvilke kvalifikasjoner som er viktig er opptil hver enkel leder eller organisasjon å definere, men det finnes gjentakende elementer blant informantene i forskningsstudiet. Over halvparten av informantene viser til at de søker etter riktig kvalifikasjon/ferdighet. Spørsmålet er hva som er riktig kvalifikasjon. Dette viser til en god og strategisk bruk av HRM. I9 mener at asiater ofte er bedre i stillinger som bedriften har og derfor er å foretrekke fremfor norske. I følge I8 bør ledere inneha interkulturell kompetanse, noe som er positivt i forhold til kvalifikasjoner angående stillinger. Kunnskap om mangfoldsledelse vektlegges hos I2, og ifølge teorien så vil dette si å sette søkelys på: 1) toleranse og respekt mellom individer, og at 2) godt mangfold leder til merverdi. Kulturelt mangfold må håndteres riktig for at det skal være positivt for bedriften. Det kan være nødvendig å inneha interkulturell kompetanse som brukes ved individuell tilrettelegging som de fleste informantene søker. Mangfoldsledelse brukes til håndtering av ulike bakgrunner, noe som på mange måter vil si tilrettelegging for ulike mennesker.

Organisasjonen består ofte av flere ledere og enda flere ansatte. De fleste bedrifter vil ha ansatte med innvandrerbakgrunn, siden det gjennomsnittlig er i overkant av 14% av de sysselsatte som har annen etnisk bakgrunn enn norsk. I Agder er det kommuner som ligger opp mot 22%, men også under 10% av sysselsetningen. Kan dette være på bakgrunn av organisasjonens strategi? NHO (2022) viser til at arbeidsmiljøet er den viktigste måten å integrere minoriteter i en norsk hverdag. Flere ledere i undersøkelsen var innom at de er mest opptatt av ferdigheter enn interkulturell kompetanse, for eksempel viser de til at minoriteter i hovedsak er ansatt i stillinger de er overkvalifisert for. Hvorfor dette er realiteten er vanskelig å finne konkret svar på basert på forskningen i oppgaven, men det kan tenkes at mennesker med innvandrerbakgrunn finner det vanskeligere enn nordmenn å finne arbeid og må dermed ta til takke med arbeid de er overkvalifiserte til. Undersøkelsen viser til at bedrifter er opptatt av ferdigheter, kanskje utdannelsen i Norge ofte er bedre rettet mot arbeid i norske bedrifter enn utdannelse fra utenlandske universitet eller skoler? Noe som kan støtte opp om at interkulturell kompetanse ikke er å foretrekke blant bedrifter. Ved å ha lengre opphold i utlandet kan en ansatt få erfaring som bidrar til forståelsen av kulturer på tvers av land (interkulturell kompetanse), og det er denne forståelsen det ikke ser ut til å være av interesse for blant organisasjonene. Samtlige informanter mener at kulturelt mangfold er viktig for bedrifter, men det er ikke alltid fokus på at ledere skal inneha reell interkulturell kompetanse som bedriftene kan dra nytte av.

Punkt 2 omhandler å få sine ansatte til å yte sitt beste (motivasjon/beholde sine arbeidstakere). For å kunne motivere de ansatte til å skape resultater for bedriften ved å yte, vil både indre og ytre motivasjon være nødvendig. Det som denne oppgaven ikke legger vekt på er hva som skaper motivasjon, men at motivasjonen stammer fra ulike behov. Det finnes utallige teorier som sier at motivasjon stammer fra motiveringsfaktorer og at hygienefaktorer skal være til stede for å unngå utilfredshet. Motivasjon kommer ifølge forventningsteorien som en belønning for å gjøre en bestemt oppgave. Denne belønningen blir da en verdi for arbeidstakere og denne verdien varierer etter behovene som arbeidstakeren har. Noen behov er felles for alle, for eksempel hygienefaktorene som skaper misnøye blant ansatte hvis de ikke innfris. Motiveringsfaktorene er de faktorene som gir motivasjon til de ansatte ifølge Maslows behovspyramide (status behov, og selvrealisering). En leder er ofte motivert av å lede for å skape trivsel, og engasjement. (Sander, 2019)

Over halvparten av informantene har nevnt i sin besvarelse at de har en strategi på arbeidsplassen knyttet til kulturelt mangfold. Av de lederne som har strategier, viser halvparten til at det finnes en handlingsplan, men hva denne handlingsplanen innebærer kommer ikke frem. I1 viser ikke til en eksisterende handlingsplan, men vedkommende viser til at de har en intern

strategi som skal oppnå bevissthet omkring kulturelt mangfold. I dette mener bedriften at det er akseptabelt å være fra en minoritetsgruppering, og samtidig vil denne bevisstheten skape mer toleranse mellom arbeidstakere, noe som er en viktig del av mangfoldsledelse i praksis.

Dette mangfoldet må også utnyttes til å skape mer verdi. Denne strategien som det vises til, kan sikre arbeidstakere trygghet og det kan skape trivsel. Det er vanskelig å drøfte om dette er tilfellet da informantene ikke viser til noen bestemte punkter i handlingsplanen. Det er viktig at en handlingsplan følges opp i en bedrift, hvis ikke kan dette føre til en negativ effekt for bedriften og det er viktig at lederne har empati nok til å fange opp hendelser som kan sikre kortere maktavstand og dermed sikre trygghet og nærhet i arbeidet, noe som vil gi økt motivasjon.

Individuell tilrettelegging er beskrevet som en nøkkel for å kunne ha en bra arbeidsplass. Halvparten av informantene viser til at tilretteleggelse er viktig, hvorav 20% ikke har tiltak knyttet til håndtering av kulturelt mangfold og at en av lederne ikke har opplevd problemstilling knyttet til religion. Ledere viser til individuell tilretteleggelse ved bruk av plagg, og ferie under høytider er å anse som et positivt tiltak for å kunne sikre minoritetsbefolkningens nødvendige behov for religiøs utøvelse. Livsnøytralt rom er kan også sikre behovene til ansatte. Det som er nødvendig og viktig er at det anbefales å følge Brennans (2018) sitat om at «*Lik behandling av ulike mennesker kan være urettferdig og at ulik behandling av ulike mennesker kan være rettferdig*». Noe som støtter opp om at mennesker får oppnådd sine behov, og at det skapes motivasjon av denne oppnåelsen. Det kan også drøftes om det er etisk riktig å gi muslimer fri på muslimske helligdager, samtidig som fri ved jul og påske. Dette er å anbefale at vi gir dem fri på religiøse helligdager. Etersom Norge ikke lenger er en kristen stat, selv om vi praktiserer kristendom. Likevel er mange av norske høytider fast bestemt gjennom normer og verdier i Norge som forsker mener gir grunnlag for å ha slike beslutninger. Bedrifter blir pliktig å holde stengt ved røde dager, men spørsmålet er om det er etisk riktig å kreve at muslimer bruker fridagene sine i for eksempel påskeuka eller romjula. Muslimer anbefales her å ha lik rett som norske til å bruke feriedager på relevant tidspunkt etter sine egne behov.

Det er viktig for de sosiale behovene til arbeidstakerne at alle behandles likt i forhold til sosiale aktiviteter. Informanter viser til at minoritetsgrupperinger ikke blir med på sosiale tilstelninger, og at grunnen ikke skal basere seg på den aktuelle bakgrunn som vedkommende har. 30% av bedriftene har integreringsstrategi som viser til opplæring i norsk språk og/eller kultur opplæring, samtidig som 20% viser til språkpraksis. Denne språkpraksisen brukes for at minoriteter skal lære seg norsk språk og kultur til å lettere kunne samhandle med majoriteten. Dette oppleves som et svært positivt tiltak for å sikre de sosiale behovene som minoriteter har.

En del arbeidstakere med annen bakgrunn enn etnisk norsk, har erfaringer som kan være traumatiske som opplevelse av krig eller naturkatastrofer. Likevel kommer det frem i undersøkelsen at bedrifter med ansatte med en slik bakgrunn ikke har ansatt spesialister som skal hjelpe de ansatte med håndtering av traumatisk hendelser. Likevel vil det være mange av disse bedriftene som har bedriftshelsetjenester som sikrer spesialister innen dette fagfeltet. Fadderordning, som flere har nevnt, kan være et bra tiltak, men det kan ofte bare føre til kortvarig motivasjonøkning. I motsetning er teambuilding og det å heve språkkunnskaper, en mer langsiktig måte å skape motivasjon da dette bryter barrierer mellom forskjellige kulturer. Likestillingsarbeidet i Agder fokuserer på at man skal kunne utføre individuell tilrettelegging, men samtidig skal det ikke gå utover de norske verdiene som likestilling mellom mann og kvinne, av eksempel.

Det tredje og siste punktet i modellen handler om bedriftens bruk av sine ansatte til å oppnå organisasjonens mål (se muligheter og utvikle og utnytte arbeidskraft). For å kunne få til dette må en være bevisst på fordeler og ulemper ved å ha kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Blant utfordringene som lederne viser til, er det på generell basis mangel på forståelse som fører til at konflikter oppstår, enten i form av kommunikasjon, språk- eller hierarkiforskjeller. Cletus (2018) hevder at det kan være negative effekter basert på forskjeller i etnisitet og kultur. Utover dette trekkes det frem generasjonsforskjeller og økt press på likestilling. Likestillingen kan bli spesielt utfordrende, da noen kulturer har et kvinnesyn som ikke bygger opp rundt likestilling av kjønn som vi har i Norge. I ekstreme tilfeller kan disse forskjellene føre til at arbeidstakere må forlate sin stilling eller omplasseres. Det kan diskuteres om likestilling skal diskuteres som et eget punkt siden det er en del av kulturforskjeller.

Norsk næringsliv følger arbeidsmiljøloven og anti-diskrimineringslovverk, og da bør det ikke diskuteres med ansatte å fravike likestillingskrav. Når det snakkes om at individuell tilrettelegging fører til økt trivsel og motivasjon så må denne tilretteleggingen være innenfor norsk lovverk og ikke føre til at andre arbeidstakere føler seg krenket. Hierarkiforskjeller trekkes også frem av informantene som en utfordring, da norsk næringsliv fungerer med en skandinavisk lederstil der det er en relativt flat struktur. Kulturforskjeller kan føre til at brasilianere ikke tar kontakt med ledere og at tyskere krever klarere og mer tydelig lederstil. Dette kan også i stor grad påvirke unge arbeidstakere, da det i noen kulturer forventes at de unge skal se opp til eldre og mer «erfarne» mennesker. I andre kulturer er det vanlig at man skal støtte de eldre og nedprioritere seg selv, noe som kan føre til at familie prioriteres framfor arbeid. Dette kan påvirke arbeidsinnsatsen til ansatte på jobb, som skaper fysiske og mentale begrensninger. For å unngå slike negative situasjoner er det laget varslingssystemer internt og

det legges ofte til rette for ledere som forsøker å bryte maktavstanden tidlig, samt at det eksisterer en bevisstgjørelse av tema som sikrer forebyggende arbeid rettet mot en likestilt arbeidsplass.

Det finnes mange positive elementer av kulturelt mangfold som skaper muligheter for bedriften. Det er derfor gledelig at informanter er bevisst på dette og sier at «*vi er ikke gode nok*» (I2). Det tenkes at så lenge man er bevisst på muligheter og ulemper er mye av grunnarbeidet gjort. I9 mener at det er jobber som ikke passer norsk væremåte, og kulturelt mangfold vil da sikre en annen kompetanse enn det vi allerede har i Norge. Det som går igjen blant informantene er at bedrifter blir utfordret på nye måter å jobbe på, dette strekker bedriften til nye høyder som gir faglig kompetanseheving og et nytt perspektiv med å se ting fra andre sider. For eksempel i historien om «Elefanten og 6 blinde menn», fra informant 1.

Dette stemmer godt overens med hva Cletus (2018) mener, at det å kunne se nye perspektiver gjør at det skapes kritisk tenkning, og at man lettere vil kunne se forskjellige måter å løse et problem på. Som Hofstede (2010) er innom er det tankemønstre, følelser og gjennomføringsmåte som er forskjellen mellom kulturer. Dette skaper en mulighet for bedriften til å kvalitetssikre en beslutning fra forskjellige perspektiver. Det å se ulike perspektiver kan skape kreativitet blant ansatte. Denne kreativiteten kan i beste fall øke sannsynligheten for innovative løsninger og produkter som kan gi bedriften en potensiell profitt-maksimerende situasjon og øke bedriftens omdømme.

Oppsummert kan økt kulturelt mangfold føre til både positive og negative effekter, men at kulturelt mangfold kan føre til økte muligheter for bedrifter er vanskelig å si imot. Ledere som er bevisst på mulighetene vil også kunne ha fortrinn mot ledere som ikke er bevisst på dette. Samtidig kan en leders manglende kunnskap om interkulturell kompetanse føre til at bedriften påvirkes negativt. Informantene har også vist til at ved å ikke håndtere minoriteter riktig, kan det føre til fallende tendenser for organisasjonen.

5.2 Mål 2: Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Det er beskrevet tidligere hva det betyr for en bedrift å ha et kulturelt mangfold. Det er nødvendig å ha en god kultur, samt måter som ivaretar alle individene i en organisasjon uansett nivå. Jacobsen & Thorsvik (2013) sier «*De ansatte er vår viktigste ressurs*». For å ivareta de ansatte er det nødvendig å ha en fungerende HRM strategi. Et viktig spørsmål for å belyse denne delen av oppgaven er om lederne er opptatt av å ha et mangfoldig team. Det er ingen tvil om at det teoretisk er å anbefale en organisasjon å ha forskjellige perspektiver og nyanser for å få frem

det beste av hver enkelt. Det er viktig at lederne jobber mot organisasjonens mål og strategier. Det kan være vanskelig å definere hva ledere spesifikt gjør for å håndtere kulturelt mangfold på bakgrunn av at organisasjonen ofte kan overstyre lederne.

En av teoriene for håndtering av kulturelt mangfold er definisjonen til Rogstad og Solbrække (2012) «*Retten til å være forskjellig*» og «*Retten til å være lik*», hvor mangfoldsledelse viser til ulike tiltak for å imøtekomme dette, og beskrivelsen til Brenna (2018, s.39): «*Lik behandling av ulike mennesker kan være urettferdig*» og «*Ulik behandling for å gi ulike mennesker like muligheter er rettferdig*». Det som er verdt å drøfte er det påstandene til informantene om at «*Alle har like muligheter*», «*Skal ikke gjøre forskjell basert på bakgrunn*» og «*Det er tilfeldig hvem som blir ansatt og ikke*».

Det som er en gjenganger, er at informantene ikke ønsker å gjøre forskjell og at de mener at alle skal behandles likt. Er det slik at man, for eksempel, ikke kan gjøre forskjell på europeere og asiater fordi det kan oppleves som rasistisk mot enkelte typer? I3 sier at noen vil tolke ting som humor mens andre vil ha problemer fordi de kan oppleves som krenkende. Fra I1 og I2 kommer det frem at livsnøytralt rom er gunstig, ikke spesifikt mot religion, men et rom som alle kan dra nytte av uansett hva en måtte ønske å bruke dette til. I tillegg legges det vekt på at det først er rekruttering før involvering. Noe som kan brukes til at informantene ønsker å differensiere og at tiltakene beskrives som en tilrettelegging av en kulturelt mangfoldig arbeidsgruppe.

Det at alle har forskjellig bakgrunn samt forskjellige opplevelser i fortiden, fører til teorien til Hofstede (2010) om at det er forskjell på hvordan man tenker, føler og gjennomfører ting. De fleste arbeidstakerne har det samme målet: «Å løse et problem». Tre av informantene referer til at de ansatte arbeidstakerne som er fra en minoritet allerede er etablert fra før, betyr det at de slipper å jobbe med integrering? To av de samme informantene sier også at arbeidstakere fra en minoritet skal måtte passe inn i bedriftens allerede innarbeidet kultur.

En aktuell måte å tilpasse bedriftskulturen til kulturelt mangfold, er at fellesmøtene blir mindre og mer rettet som informasjon. Det vil derfor være kort og presist, slik at kommunikasjonen blir nøytral og at det tas hensyn til at de arbeidstakerne som ikke snakker like godt norsk, ikke blir utsatt for store mengder kommunikasjon. For å tilrettelegge kan en leder ha hyppige en-til-en samtaler, noe som fører til at en tilpasser kommunikasjon til et fornuftig nivå (situasjonsbestemt kommunikasjon). Det som tar 5 minutter å diskutere med en nordmann, vil muligens ta 15 minutter for en innvandrer med språkvansker. Det er ikke utenkelig at bedrifter over tid vil bruke mer midler på fellesmøtene om alle må følge møtene fullt ut istedenfor en-til-en samtale som differensierer etter behov. Videre kan møtestrukturen

hjelpe med å fjerne eventuelle hierarki-problemer. Dette er ikke noe som bekreftes gjennom teori, men det kan tenkes at arbeidere og ledere kan ha uformelle og formelle samtaler i samme møte. Samtidig kan det bygges tillit og gjensidig respekt. Over tid så vil dette føre til bedre integrering da arbeidstakerne kjenner hverandre og forstår hverandre bedre og det blir mindre misnøye grunnet kulturforskjeller.

Informantene legger også vekt på at det er forskjellige synspunkter som oppstår mellom minoritets- og majoritetsgrupper. Likevel virker det ikke som om informantene gjør nok for å bevisstgjøre de ansatte om at dette er tilfellet. I9 referer til teambuilding, flere viser til at «alle skal få samme mulighet» og I8 referer til at stillingsbeskrivelsene kan hjelpe til at alle har en klarere formening om hva som er deres oppgave.

Det oppleves videre at organisasjonen har mer fokus direkte knyttet til håndteringen av kulturelt mangfold, enn lederne i representerte kommuner, da lederne forholder seg til organisasjonens strategier fremfor å gjøre egne valg knyttet til håndtering av det kulturelle mangfoldet. I1 viser til et konkret tiltak for å bevisstgjøre arbeidsplassen på kulturelle forskjeller (6 blinde menn og elefanten). I9 referer til at vedkommende jobber med å gjøre de ansatte bevisste på kulturelt mangfold og utfordringer knyttet til dette, men det kommer aldri frem på hvilken måte dette gjøres på. Det er derfor vanskelig å konkludere på hva som er tiltakene her.

Hva som er riktig og galt, enten om det er fadderperiode, lik mulighet for utvikling av ferdigheter, eller spesifikke team som HR gruppen, som jobber for å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraft, vil den mest avgjørende faktoren være hva minoriteter selv ønsker. Individets behov er avgjørende for å kunne beholde de ansatte. Minoriteter kan i noen tilfeller ikke ha vilje til å yte optimalt fordi de ikke forventer å oppnå høyere status eller å få mer interessante arbeidsoppgaver fordi de er minoriteter, og ofte jobber disse i en stilling som de er overkvalifisert til. Det viktigste er at ledere legger til rette for god kommunikasjon mellom partene og at maktavstanden ikke blir for stor, som for eksempel mellom brasilianere og nordmenn eller forskjeller i kommunikasjon mellom tyskere og nordmenn.

5.3 Mål 3: Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.

Ettersom vi ifølge Dypedahl & Bøhn (2017) omtrent daglige har situasjoner hvor mennesker blir utfordret, er det viktig å kunne forstå forskjellene. Hofstede (2010) viser til at forskjellene går på tanke, følelser og gjennomføring av et problem. For å kunne utvikle og ha

strategiske handlingsplaner for arbeid rundt heving av interkulturell kompetanse er det viktig at lederne har et bevisst forhold til tematikken.

Cletus (2018) viser til at veien videre for organisasjoner bygger blant annet på å forstå diskriminering, forstå individer, opplæring av håndtering i mangfold, og kommunikasjon og lagbygging. Det å gjøre stillinger mer fokusert på ferdigheter kan lønne seg i noen stillinger, spesifikt i produksjon, service og stillinger som jobber direkte med profittinntjening til bedriften. Det å ha ansatte som jobber med kulturelt mangfold og innehar interkulturell kompetanse er å foretrekke for å kunne videreutvikle bedriften og ha kjennskap til hva en kultur er god på.

Informant 2 var innom at forskning over tid viser til at bedrifter som har kulturelt mangfold også viser til bedre resultater over tid. Når det gjelder ferdigheter til en spesifikk rolle, kan det settes spørsmålsteget ved om de ansatte bør ha interkulturell kompetanse som en kvalifikasjon, spesielt når bedrifter blir mellomstore. Som nevnt tidligere sier I8 det motsatte, nemlig at det ikke finnes konkrete rapporter som viser at det er kulturelt mangfold som øker resultatet. Det er større sannsynlighet for at organisasjoner som innehar fokus på kulturelt mangfold får større utnyttelse av kompetansen og bakgrunnen disse arbeidstakerne innehar.

Taibo (2014) sin masteroppgave sier at generell kompetanse ikke nødvendigvis er gunstig. Ved å etterspørre samme kvalifikasjoner og kvaliteter som andre bedrifter vil det kunne redusere bedriftens lønnsomhet. Det å inneha forskjellige kvaliteter vil som Cletus (2018) nevner påvirke bedriftens evne til problemløsning, kan bidra til bedre og mer kvalitetsrettet utvikling av ansatte, bedriften kan oppnå nye syn som kan utnyttes av interne arbeidstakere i nye stillinger, eller man kan utnytte individers styrke i nye team. Dette vil føre til innovasjon som igjen kan bidra til økt omdømme.

Men det er ikke bare positive sider ved å ha et mangfoldig team, ulemper bør også tas i betraktning når man diskuterer kulturelt mangfold. Det er enighet mellom informanter og teori om at det er nødvendig å kunne se individer og legge til rette for individuelle tilpasninger i istedenfor å behandle de ansatte som en homogen gruppe. Ved å kun se gruppetilhørighet vil det lett lage stereotyper, og de ansatte i bedriften havner inn i en mørk sirkel som er vanskelig å komme seg ut fra. Halvparten av informantene viser til at individuell tilrettelegging er en viktig måte for å behandle kulturelt mangfold, samtidig som bare 20% jobber med bevisstgjørelse av negative effekter. De som ikke jobber med individuell tilrettelegging, viser også til arbeid i bedriften for å minimere risiko for negativitet internt i bedriften. Flere informanter (40%) sier at det ikke har opplevd denne negative effekten på arbeidsplassen, men at mørketall kan være en mulighet.

Utviklingen av kompetansen innen kulturelt mangfold bygger på at de ansatte har motivasjon for å ville lære mer om sin egen atferd, hva som er individers kunnskap og holdningene som arbeidstakere innehar i praksis. Det å gjøre de ansatte bevisst på de 3 begrepene (atferd, kunnskap og holdninger) og vil bidra til at ansatte stadig hever kompetansen omkring interkulturelt mangfold og håndtering av dette på arbeidsplassen

Atferd: Er definert som hvordan mennesker oppfører seg overfor andre mennesker. Her er kommunikasjon et viktig element, og denne kan være verbal eller ikke-verbal. Når det gjelder lederne legges det vekt på grad av bevissthet omkring kommunikasjonsmåte. Individer er forskjellige og kommunikasjonsmåter på tilpasses den enkelte ansatte. Vi har forskjellige måter å tenke på, føle på og gjennomføre ting på. For eksempel kan det som noen åpenbart tenker at er humor, være krenkende for andre.

Halvpartene av informantene som har svart omkring kommunikasjon viser til å ha bevissthet omkring dette tema, men det eksisterer nok forskjellige grader av bevissthet. Det er ikke alle som viser til situasjonsbestemt kommunikasjon. Å kunne ha trygghet nok i kommunikasjonsmåten til å kunne tilpasse formen av kommunikasjon etter situasjonen er viktig. Det å ha en formell kommunikativ stil i møter og presentasjoner er like viktig som å ha en uformell kommunikativ måte på fritiden. Å velge riktig type kommunikasjonsstil til riktig situasjon kommer frem som et fokus fra noen av informantene under intervjuene. Deriblant er det faktumet at to av informantene tenker gjennom kroppsspråk at det å vise med åpne armer er positivt som velkomst, samt at handflate mot eget bryst kan bety støtte, noe som er en internasjonal måte å kommunisere på. Motsatt vil en pekefinger eller en knyttneve gi inntrykk av aggresjon og kan gi usikre ansatte. Denne type kroppsspråk kan ofte være ubevisste, og noen ganger kan den brukes som hersketeknikk. Sannsynligheten for at dette forekommer er stor, selv om informantene i forskningen ikke viser til dette. Lederne kan også prøve å forklare de ansatte noe om hvordan norsk kommunikasjonsstil virker og ved eventuelle konflikter prøve å forstå minoritetsgruppens måte å kommunisere på. Dette krever forståelse av kulturene. (Dahl, u.å.).

Selve bruken av ord bør gjennomføres i langsomt tempo. I7 nevner at fellesmøter ikke er å anbefale, noe som kan tyde på at man snakker for fort, og i et hurtigere tempo. Det legges derfor vekt på fra I7 at bruken av en-til-en samtaler er viktig, der språket kan tilpasses. Der etnisk norske forstår en problemstilling på 10 minutter, må en person som ikke snakker norsk godt gjerne bruke 30 minutter. Videre bør ikke spørsmål som baserer seg på ja eller nei svar brukes under noen omstendigheter. Grunnen til dette er at ja og nei blir brukt forskjellig. For å vise respekt for en samtalepartner er det i noen kulturer høflig å svare ja fremfor nei. Spørsmål

som «er du enig i at [...]». er på bakgrunn av dette ikke å anbefale, og det anbefales å heller bruke: «Hvordan tenker du om [...]». Denne måten å spørre på vil kreve et svar lenger enn ja eller nei. Informanter har også vist til forskjell på kommunikasjon under formelle og uformelle samtaler, noe som er veldig bra. Det å unngå «slang» er viktig, setninger som «Jeg føler meg deppa» og «Gå på tå hev» er ikke lett å forstå for minoriteter. Det som er viktig er om det som blir sagt gir mening om man oversetter setningen direkte til et annet språk. (Dahl, u.å.)

Kunnskap: Er ferdigheten man opparbeider seg gjennom læring og erfaring. Erfaring stammer fra formelle og uformelle situasjoner der man har tilegnet seg kunnskap. Allerede rett etter fødselen tilegner man seg kunnskaper som å lære seg å gå, i tillegg til normer og verdier man blir oppdratt til. Gjennom grunnskole, for eksempel om matematikk, norsk og naturfag, tilegner man seg ferdigheter. Man blir lært opp til at man står ansvarlig for egne valg, noe som også gjelder for læring innen interkulturell kompetanse. Å være bevisst på hva som gir kunnskap om interkulturell kompetanse gir en indikator på hvordan interkulturell kompetanse kan heves.

Etter å ha gjennomført et studium i ledelse, (enten økonomi og ledelse, markedsføring og ledelse eller økonomi og administrasjon) ser det ikke ut som om det er studiet som har tilegnet ledere relevant kunnskap om interkulturell kompetanse. De fleste er takknemlig for utdannelsen, men mener at det ikke nødvendigvis har gitt dem rett faglig innhold. Dette er ikke overraskende da mange viser til at studiet skal lære en student å lære, mens det er etter studieperioden vedkommende virkelig lærer faget. Utdanning som ikke går direkte mot ledelse ser hos noen ut til å være mer aktuelt enn forventet for ledere, for eksempel mener noen at sosionomstudiet er relevant, samtidig som pedagogikkdelen av lektorutdanning ser ut til å støtte opp om det å være leder. Det er ikke nok data tilgjengelig for å konkludere omkring dette emnet, men det ser ut til å være en trend. Grunnen kan være at dette er utdannelser der man lærer mennesker å kjenne. Utover dette er det i liten grad utdanning som har tilegnet relevant kunnskap omkring ledelse og interkulturell kompetanse. Flere informanter viser til at en samlet forståelse mellom utdanning og praksis er mer viktig enn utdanning i seg selv. Noe som gir en helhetlig forståelse av ulike teorier, og hvordan denne brukes.

Noe som virker å være relevant er det å faktisk ha opplevd forskjellige kulturer. Det ser ut som om at det er en forskjell om man har møtt kulturer via et studium i Norge, eller gjennom reiser utenlands, og ha opplevd å være en minoritet. I9 viser til studium og jobb i utlandet, og viser en større refleksjonsgrad enn for eksempel I4 som ikke har studert eller reist utenlands. Eksponering sier de fleste av informantene i forskningene, har bidratt i jobben som leder for et kulturelt mangfoldig team. I3 viser til studium både i Asia og Oseania, mens I7 har et

korttidsstudium i Europa. Det virker ikke sannsynlig at utveksling til Danmark, eller Sverige i seg selv vil øke kunnskapen for å jobbe som leder i et multikulturelt team. Grunnen til dette er at kulturen er for lik vår egen væremåte. Studium i Polen, Kina, eller Sør-Afrika vil kunne bidra til å utforske egen identitet og dermed gjøre et individ mer bevisst på kunnskap og hvordan det er å være en minoritet.

Annen spennende måte å se kunnskap på er gjennom å ha mangfold i familien, både nasjonalt og internasjonalt. En av informantene viser til en sønn med Down syndrom. Dette vil kunne hjelpe til å forstå hvordan minoriteters opplevelser er i Norge. På lik linje med immigranter blir vedkommende satt på sidelinjen, muligens sett ned på, og i tillegg nedprioritert i forhold til jobb. Det å ha sønn som har utfordringer vil muligens kunne øke bevisstheten over hvordan forskjeller påvirker mennesker og dette kan være reell lærdom å ta med seg inn i arbeid med interkulturelt mangfold. Man trenger altså ikke nødvendigvis få impulser utenfra Norge for å bli eksponert for former for interkulturelt mangfold. Noen av informantene er gift med personer fra minoritetsgrupper, noe som vil øke bevisstheten kraftig opp mot en kultur. Men dette kan også skape fordommer da det negative ved vedkommende kan bli sett på som representativt for hele regionen som vedkommende stammer fra.

Kunnskapsutvikling kan være eksplisitt kunnskap eller taus kunnskap. Typisk for eksplisitt kunnskap er den kunnskapen man gjerne lærer gjennom akademiske tekster og som basere seg på data, skriv og informasjon. Taus kunnskap er den kunnskapen en leder har opparbeidet seg gjennom erfaring. Hvilken av de to måtene som er viktigst vil være forskjellig. I4 mener at «livets skole» er viktig for hvordan vedkommende har opparbeidet seg kunnskap og dette vil sannsynligvis også gjelde for interkulturell kompetanse. I1 viser veldig til eksplisitt kunnskap, mens I4 om taus kunnskap. Det er ikke utenkelig at begge typene er viktig, noe som også bør foretrekkes gjennom praktisering av ledelse. Praktiseringen av ledelse kan være drevet av eksplisitt kunnskap studert gjennom emner på skole. Men mange ledere er usikre på om studiet har hjulpet eller om de heller har bygget opp lærdom gjennom praktisering av faget på jobb. (Iversen, 2012)

Holdninger: kan sies å være summen av vår væremåte (atferd) og det vi vet om en kultur (kunnskap). Holdningene og hva vi uttrykker i praksis er basert på det vi vet om kommunikasjon, eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Kommunikasjon er en avgjørende faktor for å kunne ha gode samtaler mellom individer. Videre er det usikkert om kommunikasjon alene er avgjørende. Man kan være mindre god på kommunikasjon, men vise til god taus kunnskap. Likevel er kunnskapen om bruk av for eksempel tittel og religionshøytider avgjørende for å vise respekt ovenfor en minoritet. Holdninger er derfor vist

til å være hvordan atferd og kunnskaper er brukt i praksis. Hvilken egenskap (atferd og kunnskap) som er viktigst er umulig å si, men begge er nødvendige. Fra forskningen er det tydelig at mange informanter har god kunnskap om den ene eller andre egenskapen. Det er til gode å finne den informanten som gjenspeiler å løse kulturelt mangfold på en eksemplarisk måte.

Overordnet kan man si at de fleste viser til holdninger om at de ønsker minoriteter velkommen, og bruker tid på innvandrerne. Kun en informant har uttalt at de ønsker lokal arbeidskraft etter erfaring om at innvandrere ofte slutter. Noe som kan vise til fordommer og holdninger til at det gjennom bedriften kan tyde på at de egentlig ønsker majoritet fremfor minoriteter. Det er noen informanter som viser til at kulturelt mangfold er en ting, men at dette faktisk kan oppstå blant etnisk norske. Hvor informantene viser til store forskjeller blant befolkningen. I2 viser til at man bør ha minoritetsbakgrunner i jobb da det har vist til at dette kan øke resultatet. Samtidig som I8 sier at det ikke finnes konkrete studier av at dette alene er grunnen. Det er uansett å anbefale at organisasjoner i Norge gjenspeiler samfunnet ved å ansette minoritets-grupperinger til stillinger.

Etter å ha drøftet funnene mellom teori og forskning, vil neste kapitlet omhandle en samlet konklusjon som forsker har utarbeidet basert på masteroppgavens oppbygning.

6 KONKLUSJON

Bedrifter tjener på å ha konkrete tiltrekningsstrategier, seleksjon av kvalifiserte arbeidstakere og systemer for å beholde og videreutvikle ferdigheter hos de ansatte. Ofte søker bedrifter etter riktig ferdighet fremfor å søke å oppnå interkulturell kompetanse, men det bør drøftes hva bedriften tjener på lang sikt istedenfor kortsiktig oppnåelse av kompetanse. Ferdigheter er helt klart viktig, men fra et forskningssynspunkt omkring det å ha en mangfoldig arbeidsplass, har interkulturell kompetanse vist seg å gi bedre resultater. Om man ikke har helt konkrete ferdigheter til en stilling kan dette løses ved å heve kompetansen, fordi praktiske/teoretiske ferdigheter er lettere å utvikle fremfor å endre personlighet som bygger på normer og verdier. Som informantene i denne oppgaven var innom, kan interkulturell kompetanse bli utviklet, men det gjenstår fremdeles en del før de utvalgte bedriftene i Agder har en konkret plan for å utvikle og beholde denne type arbeidskraft.

Interkulturell kompetanse er viktig, og det virker som om informantene ønsker mer kompetanse om tematikken enn de selv er bevisst på. Likevel viser informantene til flere bra tiltak, men av og til en lite hensiktsmessig gjennomføring i noen områder av tematikken. På grunn av økende globalisering er det ingen tvil at det å ha kunnskap om andre kulturer stadig blir viktigere. Leveranse av råvarer, handelsavtaler og kunder globalt gjør at man må kunne kjenne markedet og markedssegmentet for å kunne være en bærekraftig bedrift i ethvert marked. Et viktig element som trekkes frem er det faktumet at forventningen mellom ulike kulturer er varierende, noe som, for eksempel, kan gjøre det mer krevende å forstå land med større maktavstand mellom ledere og ansatte. Som Rosnes (2018) er innom betyr dette at: *«Det å se en sak fra ulike sider betyr ikke at andres syn skal bli eget syn. Det å være interkulturelt kompetent innebærer også å kunne stå for noe»* (Rosnes, 2018)

Lederne som har tatt del i forskningen viser at de forstår begreper knyttet til hva det vil si å være en god leder og hva mangfold innebærer, men de viser mangel på interkulturell kompetanse. For å forstå en kultur er det viktig at ledere og arbeidstaker ønsker å lære. Har vi de grunnleggende holdningene til å vise respekt ovenfor minoriteter? At kun en informant vektlegger interkulturell kompetanse er nedslående, samtidig som informantene også viser til at mangfoldsledelse er mer ønskelig. Det er oppsiktsvekkende at en informant krever at ledere skal kunne noe om interkulturell kompetanse, men samtidig ikke krever at denne kompetansen skal være et krav ved ansettelser. Denne lederen mangler internasjonal erfaring, og selv om vedkommende interesserer seg for temaet om internasjonal kompetanse, så kan det være at vedkommende ikke har vært særlig eksponert for dette i hverdagen. Selv om det virker som om ledere i Agder ikke vektlegger interkulturell kompetanse, forsøker de allikevel å ha individuell

tilrettelegging. Det kan tenkes at denne individuelle tilretteleggingen kan bli bedre dersom disse lederne får økt sin kompetanse på kulturers normer og verdier. Den individuelle tilrettelegging baserer seg ofte på hva arbeidstakerne selv ønsker, i form av lønn, tilpasninger av religiøse plagg, og ønsket om en trygg arbeidsplass.

Som nevnt i teoretisk rammeverk, så har alle mennesker forskjellige verdier og det vil være en verdi for bedriften at lederne får en dypere forståelse for hva som er verdiene og normene til arbeidstakerne. Det anbefales at lederne fokuserer mer på dette temaet siden det kommer fram at de selv ikke mener at de trenger å utvikle denne kompetansen, men kun baserer det på personlig erfaring og den utdannelsen de allerede har. For å kunne utvikle denne kompetansen så kan det være en ide å bli mer eksponert mot andre kulturer og dette kan også gjøre at disse lederne blir mer attraktive i nye stillinger internt eller hos en annen bedrift.

Når det gjelder ansettelser skal det nevnes at det hos mange av lederne i forskningen, er en selvfølge at personer med ulike bakgrunner kan søke, og at man hos flere kan krysse spesifikt av at man er fra en minoritetskultur eller har en annen minoritetsbakgrunn. Halvparten av informantene støtter denne tankegangen. Tre informanter legger også til at de oppfordrer mennesker med minoritetsbakgrunner til å søke, og dersom de er kvalifisert så skal noen av disse bli innkalt til intervju.

Flere bedrifter har en målsetning å øke antallet personer fra minoritetsgrupperinger som ansatte i bedriften. Andre ledere sier at de ikke har noe spesifikt relatert til kulturell bakgrunn i søknadsprosessen, mens en informant går så langt som å si at det er tilfeldigheter hvem som blir ansatt. Ansettelsen skal bygge opp under bedriftens mål og strategier, og skal støtte bedriftens ønske om å skape, utvikle, utnytte og beholde arbeidskraften som kommer inn under HRM. Da er strategier for kulturelt mangfold i ansettelsesprosessen å anbefale.

Det er overraskende at 50% av informantene svarer at handlingsplanen til bedriften ikke vektlegger ansettelse av personer med minoritetsbakgrunn. To av informantene har også vist til at de ikke kjenner til begrepet interkulturell kompetanse. Men samtidig viser samtlige som ikke har en slik handlingsplan til at kulturelt mangfold er viktig, og det å ha minoriteter ansatt fremmer nye perspektiver. De viser også til at det er flere utfordringer fremfor muligheter, noe som kan vise til manglende bevissthet og kunnskap omkring temaet.

Til slutt etter at målene ble opprettet og drøftelsen ble gjort var det mulig å komme fram til følgende konklusjoner:

M1 – Identifiser og analyser hvordan organisasjoner hvor lederne jobber på handler i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.

Etter gjennomført analyse over «*Ferdigheter-Motivasjon-Muligheter-modellen*» kommer det fram at bedrifter har måter å håndtere behov på via individuell tilrettelegging. Samtidig foreligger det konkrete ideer omkring kulturelt mangfold. Det ser tilsynelatende ut til at lederne kan fokusere mer på å øke sin kunnskap omkring interkulturell kompetanse og få bedre kjennskap til minoritetenes normer og verdier slik at bedriften kan få utnyttet verdien i å ha ansatte med minoritetsbakgrunn bedre.

M2 – Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

På bakgrunn av oppgaven er det vanskelig å konkludere på hva ledere gjør for å utvikle et kulturelt mangfoldig team. Bakgrunnen for dette er at mange av informantene selv sier at de ikke gjør noe utover organisasjonens mål og strategier. De lederne som spesifikt har nevnt tiltak for å utvikle kulturelt mangfoldige grupper, virker til å ha en strategi for gjennomføringen. Noe som er kommet frem er tiltak rundt kommunikasjon og forståelsen av forskjeller. Alt i alt, på et generelt grunnlag, så konkluderes det med at informantene i oppgaven ikke pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

M3 – Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.

Informantene viser, på et generelt grunnlag, ikke til strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv eller sine ansatte. Dette temaet er drøftet gjennom oppgaven og er nødvendig for å kunne håndtere kulturelt mangfold. Dette gjelder ikke bare i nåværende jobb, men også ved en eventuell ny arbeidsgiver.

6.1 Videre forskning

Denne oppgaven har undersøkt hva som blir gjort for å håndtere et kulturelt mangfoldig team fra et overfladisk perspektiv. I videre forskning anbefales det å gå mer inn på de konkrete tiltakene som kan brukes for å sikre kulturelt mangfold, å se på om dette faktisk har en virkning. Har integreringsstrategiene som har blitt gjort bidratt til at immigranter blir i Norge eller er det aktiviteter på fritiden? I tillegg anbefales det å bygge strategiene basert på Herzberg to-faktors modell og å undersøke om det som blir gjort bidrar til en kortvarig eller langvarig motivasjons økning. Videre forskning omkring dette temaet er også å undersøke om de tiltakene som

bedriftene fremlegger i forskningen bidrar til trivsel mellom majoriteter og minoriteter. Om dette temaet blir forsket på kan det gi et helhetlig bilde fra både lederperspektivet og den faktiske realiteten for en person med innvandrers bakgrunn.

6.2 Kritiske aspekter fra forskningen

Tematikken og oppgaven er fremtidsrettet og meget interessant. Vi kan se ut fra de informantene som har gitt sitt ønske om å delta har vist stor tillit til forsker, samt at de har vist stor interesse for gjennomføring av intervju. Det som også viser seg er at det kan se ut som et problem å få andre potensielle kandidater til å delta. Det har vært store problem tilknyttet å få nok ledere og alle kommunene representert til å delta. Det har vært mangel på svar på invitasjon og informasjons-mail sendt fra forsker og veileder til potensielle ledere. Det er også henvist til at en leder er skeptiske til å delta grunnet GDPR regler (personvern). Det er ikke til å legge skjul på at dette også kan være en grunn til at det kan ha vært vanskelig å få frem informanter til gjennomføringen av prosjektet, eller til manglende respons fra informantene som har blitt kontaktet.

Man kan alltid stille spørsmål til hvorfor de ikke ønsker å stille. Vi vet at bedrifter som har blitt kontaktet har blitt utdelt mangfolds prisen tidligere, i tillegg til vært i media omkring håndtering av kulturelt mangfold. Dette betyr at som forsker er det vanskelig å få et helhetlig bilde av håndtering og hva som fungerer i praksis. Det som kan tenkes er at de avslår å svare fordi de ikke tenker at de har noe å bidra med, ikke har tid, eller har et syn på mangfold som gjør at det kan sette bedriften i dårlig lys.

Fra forskerens side har det vært gøy å komme med input og tanker fra andre informanter til nye informanter og forstå ulike tankemønstre som ulike ledere har. Som forsker har man lært mye om forståelsen og det er klart og tydelig at bare i Agder er det forskjell på hvordan en tenker, føler og gjennomfører som Hofstede (2010) var innom i sin forskning. Utfordringen er at få ledere viser til konkret kompetanse om fagfeltet og at det kan se ut som at de med relevant utdanning viser en bedre evne til å reflektere og gi konkrete svar på spørsmålene som har kommet

Annen utfordring er knyttet til tidligere forskning på tematikken. Det er i grunn ingen lignende masteroppgave som baserer seg direkte til mangfoldsledelse og bedriftene i Agder fra et ledelses-perspektiv. Tidligere har det blitt forsket på rekruttering i offentlig sektor i Kristiansand kommune, og andre delvis relevante artikler. Det har blitt lest dokumenter fra Agder fylkeskommune om situasjonen for innvandrere, men dette gjenspeiler motparten av det

forsknings-oppgaven her har rettet fokus mot. Nemlig hvordan bedriften tenker omkring deres holdninger.

Av denne bakgrunn er masteroppgaven vært en teoretisk side for fremtidsforskere som er interessert i tematikken mangfold, interkulturell kompetanse, og for å forstå hvordan ledere i organisasjoner i Agder (og Norge) kan utvikle seg og få positive resultater fra de ulike strategiene. Når det gjelder bidraget til masteroppgaven kan denne oppgaven gi dem litt innsikt i betydningen av å utvikle den «interkulturelle kulturen» på arbeidsplassen, mellom de ansatte selv om det er daglig leder, ledere eller operative arbeidere. Denne organisasjonsholdningen er først og fremst basert på at mangfold kan gi positive resultater for sysselsetningen og organisasjoner, men man skal ikke glemme de skadelige effektene som kan være et stort irritasjons-moment for organisasjoner.

REFERANSER

- Bardin, L. Análise de conteúdo. Presses Universitaires de France, 1977.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 6th ed. Boston: Pearson.
- Berg, B.; Thorhaug, K.; Garvik, M.; Svendsen, S.; Øiaas, S. H. (2012) *Hvorfor Mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*, Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Bird, A.; Mendenhall, M.; Stevens, M. J.; Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8, pp. 810-828.
- Bougie, R.; Sekaran, U. (2020) *Research Methods for business – A skill building approach*, (8th Edition), Glasgow: Wiley.
- Brenna, L. R. (2018) *Mangfoldsledelse – mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*, (1. Utgave) Trondheim, Cappelen Damm.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Cletus, H. E.; Mahmood, N. A.; Umar, A.; Ibrahim, A. D. (2018) Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review, *Holistica*, 9(2), 35-52, Hentet fra: [hjbpa-2018-0011 \(sciendo.com\)](https://doi.org/10.17977/hjbp-2018-0011)
- Dahl, Ø. (u.å.) *Læreverk for programfaget kommunikasjon og kultur (kk1)*, Hentet fra: [090820_7kk1.pdf \(kulkom.net\)](https://kulkom.net/090820_7kk1.pdf)
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2005) *Introduction: the discipline and practice of qualitative research*. In: *The Sage Book of Qualitative research*. 3.ed. Thousand Oaks: Sage.
- Dinges, N. (1983) Intercultural Competence. In. Landis, D.; Brislin, R.W. *Handbook of Intercultural Training: issues in theory and design*. 1.ed. Michigan: Elsevier.
- Dobbin, F.; Kalev, A.; Kelly, E. (2007) Diversity management in corporate America, *Contexts*, 6(4), 21-27.
- Dolan, S. L. (2015) *Cross cultural competence: A field guide for developing global leaders and managers*, Bradford (UK): Emerald group publishing limited, - Cross cultural competence : a field guide for developing global leaders and managers - Universitetsbiblioteket i Agder (exlibrisgroup.com).
- Drange, I. (2014) *Mangfoldsledelse – En kunnskapsoversikt*, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, hentet fra: [Microsoft Word - r2014-3 Mangfoldledelse.docx \(oslomet.no\)](https://oslomet.no/Microsoft%20Word%20-%20r2014-3%20Mangfoldledelse.docx).
- Dypedahl, M.; Bøhn, H. (2017) *Veien til interkulturell kompetanse*, (2.utgave), Bergen: Fagbokforlaget.
- Egerdal, Å. (2017) *HR Boka*, Norge, Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hall, P. A.; Soskice, D. W. (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, UK: Oxford University press
- Hansen, D., O., L., (2014) *Demokratisk ledelse og interkulturell kompetanse*, Masteroppgave, Universitetet i Agder

- Hieker, C.; Pringle, J. (2020) The History of Leadership Development, The future of Leadership development, Page 9-26, Hentet fra: [The History of Leadership Development | SpringerLink](#).
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations Software of the mind – Intercultural cooperation and Its Importance for Survival*, (Third edition) The United States: The McGraw-Hill Companies.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M. Dorfman, P. W.; Gupta, V. (2004) *Culture leadership and organization*, London & New Delhi: Sage Publications.
- Hur, Y. (2013), Racial Diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments, *International review of Administrative Science*, 79(1), 149-164.
- Iszatt-White, M.; Saunders, C. (2017) *Leadership*, (Second Edition), Oxford: Oxford University Press.
- Iversen, R., (2012) *Kunnskapsutvikling i organisasjoner – En kvalitativ undersøkelse av kunnskapsutvikling i Varanger kraft konsernet*, Universitet i Tromsø, Hentet fra: [Retningslinjer for skriving av bacheloroppgaver \(uit.no\)](#)
- Jacobsen, D. I. (2021) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utgave), Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I.; Thorsvik, J. (2013) *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (4. Utgave), Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A.; Tufte, P. A.; Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave) Abstrakt forlag.
- Levin, M. (2012) Den norske arbeidslivsmodellen, *Magma*, (4), 20-23
- Maxwell, G. A. (2004). Minority report: Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland employee relations, 26(1), 182-202.
- Mikkelsen, A.; Laudal, T. (2016a) *Strategisk HRM 1 – Ledelse, Organisasjon, strategi og regulering*, (2. Utgave), Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A.; Laudal, T. (2016b) *Strategisk HRM 2 – HMS, Etikk og Internasjonale perspektiver*, (2. Utgave), Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- NHO, (2022, 22, januar) *Integritet*, NHO, Hentet fra: [Integrering \(nho.no\)](#).
- Nymark, J., B., (2019) Perspektiver på kulturelt mangfold – Et spørsmål om kritisk refleksjon, Masteroppgave, Høgskolen på Vestlandet
- Patrick, H. A.; Kumar, V. R. (2012) *Managing workplace diversity: Issues and Challenges*, *Sage Open*, 2(2).
- Rogstad, J.; Solbrække, K. (2012) Velmenende likegyldighet? Etnisk mangfold og integrasjon i en norsk sykehuskontekst. *Sosiologisk tidsskrift*, 20(4), 315-338.
- Rosnes, E. V. (2018, 07, november) Interkulturell kompetanse for alle, *Stavanger Aftenblad, Debatt*, S.36-37.
- Sandal, G. (2009) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*, (1.Utgave), Bergen: Fagbokforlaget
- Sandal, G. M.; Byen, H. H.; Fyhn, T.; Markova, V. (2013). “Mangfoldsledelse” og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen, Universitetet i Bergen.
- Sander, K. (2019) *Herzbergs to-faktorteori*, Estudie.no, Hentet fra: [Herzbergs to-faktorteori \(estudie.no\)](#)

SSB (2022, mars, 5), Hentet fra: <https://www.ssb.no/>

Sorge, A., (2005) *The global and the local. Understanding the dialectics of business systems*. Oxford, UK: Oxford University press.

Taibo, Y. E. (2014). Tiltak for å øke mangfold I ledelse – Hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes, Universitetet i Agder

Tomlinson, F.; Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of Diversity? The UK Non-profit sector between social justice and the business case, *Organization*, 17(1), 101-121.

Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold, Magma. Hentet fra: <https://old.magma.no/ledelse-av-mangfold>

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. 2.ed. London: Nicholas Brealey Publishing.

UIA (2022 februar, 12) *Master's thesis in Business Administration (2014-)*, Hentet fra: [AURA: Master's theses in Business Administration \(2014-\) \(unit.no\)](https://aura.unit.no/aura/handle/11250/273874)

Whitley, R. (1999) *Divergent capitalism. The social structuring and change of business systems*. Oxford, UK: Oxford university press

VEDLEGG 01 - INTERVJUMANUS

- Navn (frivillig):
- Alder:
- Kjønn:
- Utdanning:
- Andre språk (hvilke):
- Nåværende stilling:
- Hvor lenge på stilling:
- Hvor lenge på organisasjon:
- Organisasjons størrelse (hvor mange ansatte):
- Hvor mange folk på ditt team?
- Hvilke/Hvor mange nasjonaliteter har de?

Introduksjon – Liten definisjon av ordene

- 1) Hva tenker du når du hører om ledelse?
- 2) Hva er viktig til å bli en god leder?
- 3) Hva tenker du når du hører om mangfold?
- 4) Hva tenker du når du hører om kulturelt mangfold?
- 5) Hva tenker du når du hører om kulturelt mangfold på arbeidsplassen?
- 6) Hva tenker du når du hører om interkulturell kompetanse?

M1 – Identifiser og analyser hvordan organisasjoner hvor lederne jobber på handler i henhold til de forskjellige kulturene på arbeidsplassen.

- 7) Har dere som organisasjon noen kvalifikasjoner som kreves knyttet til interkulturell kompetanse i ansettelse av ledere?
- 8) Har dere noe form for ansettelses prosesser knyttet til kulturelt mangfold?
- 9) Har organisasjon strategier knyttet til kulturelt mangfold på arbeidsplassen? Hvilke?
- 10) Har organisasjonen integreringsstrategier spesifikt rettet til ansatte fra andre land? Hvilke? Eksempler?
- 11) Har organisasjon noe tiltak som gjør det ekstra behagelig for kulturelt mangfold å være hos dere? (for eksempel, religion, spesielle høytider, klær, språk, osv.)
- 12) Hva gjør organisasjon for å minske risiko for stereotyping, fordommer, diskriminering, mobbing osv., basert på kulturelle forskjeller?

M2 – Identifiser og analyser om ledere pleier å lage og gjennomføre strategier for å utvikle et kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

- 13) Hva er din mening som leder i å ha et kulturelt mangfoldet team? utfordringer og muligheter
- 14) Kan du gi noen eksempler og forklare hvordan du som leder inkluderer mennesker fra ulike kulturer?
- 15) Hva gjør du som leder for å redusere risiko for stereotyping, fordommer, diskriminering, mobbing osv. av dine ansatte med innvandrere bakgrunn?
- 16) Opplever du som leder at de med annen bakgrunn har det bra på arbeidsplassen? Ja/nei
- Hvorfor tenker du ja/nei

M3 – Undersøker om lederne har strategiske planer for å utvikle interkulturell kompetanse for seg selv og de ansatte.

- 17) Har du noen internasjonal erfaring (Bosted, studert i utland) Hvor? Hvor lenge? Hva er dine erfaringer av dette?
- 18) Hvordan kommuniserer du (Verbal og Non-Verbal) med mennesker fra andre kulturer i ditt team? Er kommunikasjon måten lik for alle eller er den forskjellig fra kulturer?
- 19) Hvilken personlig erfaring har du fra før som du tror hjelper deg som leder av et multikulturelt team?
- 20) Hvilken formel utdanning har du som du tror hjelper deg i å lede et multikulturelt team?
- 21) Hvordan bruker du dine personlige erfaringer og utdanning til å lede de ansatte? Er det noe som går igjen fra erfaring og utdanning som du tenker du bruker mer enn andre?
- 22) Hvordan tror du at det er mulig å utvikle egenskapen interkulturell kompetanse knyttet til å håndtere multikulturelle team?
- 23) Pleier du å motivere dine ansatte til å lære mer om forståelsen mellom kulturene som er til stede i ditt team?
 - a. Ja – Hvorfor og hvordan
 - b. Nei – Hvorfor
- 24) Har du som leder en utviklings plan internt som legger til rette for at du og dine ansatte øker sin interkulturelle kompetanse?

FINAL QUESTION - Tenker du at kulturelt mangfold er viktig til organisasjon? Hvorfor?

Avslutning

- Noe som ønskes å legge til
- Sitte du inne med informasjon som du tenker er viktig å dele i forhold til spørsmålene som er stil

VEDLEGG 02 - DISCUSSION PAPER

JAN MARTIN POLLESTAD

Kompetanse mål “International”

Konseptet om «international» er sentrale begreper fra Universitetet i Agder ved Handelshøyskolen sin strategi. Sammen med «innovative» og «responsible». Etter gjennomføring av masteroppgaven er det lagt inn et krav om å utarbeide et slik diskusjons dokument som skal vise refleksjonsevnen blant studentene. På bakgrunn av tilfeldig uttrekning er det valgt at min oppgave skal baserer seg på «international». Dokumentet baserer seg derfor på min oppgave og dens relevans for dette.

Sammendrag av masteroppgaven

Masteroppgaven er en undersøkelses oppgaven med å undersøke «hvordan ledere i organisasjoner i Agder håndterer kulturelt mangfold». Dette bygger på internasjonal ledelse og innenfor tematikken av «Human Resources Management» (HRM) og mangfoldsledelse. HRM er i oppgaven begrenset til å gjelde hvordan organisasjoner og ledere skaper, utnytter, utvikler og beholder sine ansatte. Hvor mangfoldsledelse gjelder å bygge toleranse og samarbeid på tvers av kulturene. Målet med studiene var å finne ut hvordan dette er brukt blant lederne i Agder. For å kunne komme frem til noen resultater ble det valgt kvalitativ tilnærming i metode delen for utdypende svar for «hvordan» istedenfor «hva».

Videre ble svarene analysert ved hjelp av kategoriserings system for å sammenligne og se forskjellene mellom informantene. Det ble utarbeidet kriterier for både kommuner og informanter som etter hvert ble kontaktet. Det er ikke å legge skjul på at det hardt vært en krevende prosess å få kontakt med ledere i kommunene. Noe som har ført til mye ekstra arbeid, men og til flere kreative måter å få frem lederne på. Resultatet legger stor vekt på at mange ledere fokuserer på individuell tilretteleggelse, noe som bygger på at «*Alle har rett til å være lik, og alle har rett til å være ulik*».

Hovedkonklusjonene gjelder at informantene i forskningen har manglende interkulturell kompetanse, som vil gjøre det vanskelig å kunne ha individuell tilretteleggelse. Grunnen til dette er på grunn av den manglende forståelsen av kulturers normer og verdier. Annet mål med oppgaven, sies og til å være negativ. Bakgrunnen for denne konklusjonen er at informantene mangler interkulturell kompetanse, og samtidig ikke oppleves som interesse blant lederne til å

utvikle. Selv om samtlige viser til at den kan utvikles og at kulturelt mangfold er viktig. Videre virker lederne (informantene) veldig fastlåst til hvordan organisasjoner håndterer kulturelt mangfold. Ledelse og å være en god leder har blitt drøftet for informantene, noe som kan gå imot hvordan lederne selv gjennomfører sin rolle ved det kulturelle mangfoldet på arbeidsplassen.

Kulturelt mangfold og det internasjonale perspektiver

I denne delen vil det reflekteres tematikken i oppgaven, i tillegg forsøke å forklare relasjonen mellom tematikken og internasjonale trender og krav.

Kulturelt mangfold og trend

Som oppgaven bygger opp på er det ikke noe som stopper kulturelt mangfold i Norge. Ved en stadig mindre verden og flere unioner og grupperinger på tvers av land er det bygget opp over tid til at kulturelt mangfold oppstår overalt. Mangfold er representert til å være alle menneskelige variabler, og kan forklares med at det kan være 7 milliarder forskjellige mangfold. Kulturelt mangfold kan forklares med de synlige forskjellene ved mennesker. Synlige forskjeller er beskrevet til å være hudfarge, religion tilhørighet.

Kulturelt mangfold per definisjon viser til mennesker med annen etnisk bakgrunn, enn majoriteten (Norsk). For det internasjonale perspektivet har kulturelle aspekter opparbeidet forskjellige verdier og normer og summeres opp av Hofstede (2010) til forskjeller vi har knyttet tanker, følelser og gjennomføringsmåter. Grunnen til at dette blir stadig mer avgjørende å ha kunnskap om er den beskrivelsen om at verden blir mindre og mer samarbeidsvillige. Samtidig som at flere handelsavtaler og unioner (EU og NAFTA) ikke vært aktuelt uten kunnskap. Internasjonal trend er at individer flytter mer på seg, og at landegrensene blir «utvasket». Vi i Norge er en velferdsstat som på bakgrunn av dette mottar immigranter, men for flere titalls siden var det vi som utvandret til Amerika som eksempel, fordi vi var et utviklingsland. Denne forflyttelsen skjer stadig, men vil variere hvem og hvor som er involvert i forflytningen.

Håndtering av trenden

Kulturell mangfold beskrives til å være positivt for bedrifter og viser til flere positive og negative sider (Cletus (2018)). Informantene har selv for utlyst sine tanker om positive og negative sider, noe som stemmer overens med Cletus (2018) beskrivelse av effektene. Positive effekter (Cletus 2018):

- 1) Kritisk tenkning og problem løsning: ved å få forskjellige syn og perspektiver som kan skape nødvendige vurderinger for hva som er riktig og ikke.
- 2) Vekst og utvikling for organisasjoner: gjelder det faktumet at organisasjoner får mulighet til å ansette ny kompetanse som majoriteten mangler.
- 3) Utnyttelse av individers styrker: det at alle har forskjellige styrker og svakheter, er positivt. Ved å se ting på en ny måte gjør at alle får ulike styrker som bedrifter kan dra nytte av.
- 4) Øke bedriftens omdømme: ved å oppfylle punkt 1, 2 og 3 på riktig måte vil kunne øke bedriftens omdømme. Nettopp fordi at man kan få enda bedre service, muligheter for ny teknologi eller nye handelsavtaler.
- 5) Legge til rette for innovasjon, baserer seg på de nye perspektivene og synet som eksisterer. Ved å ha muligheten til å bruke perspektivene til å kunne se forskjellige sider, kan kunne skape nye måter å tenke på. Noe som kan bidra til nye produkter og tjenester.

Hvorfor dette er å anse som positive er relatert til at man får ulike syn og perspektiver av å ha kulturelt mangfold. Dette gjør at to personer som vurderer samme situasjon har ulike verdier å vurdere ut fra. Noe som gir kritisk tenkning, samtidig som vekst og utvikling for organisasjonen. I tillegg er det lettere å få tak i riktig kompetanse til riktig stilling, noe som gir at vedkommende som blir ansatt blir brukt basert på sine styrker. Istedenfor å finne arbeidstakere som kan stillingen 50% og må bruke tid på å lære utenom. Ved å ha ulike perspektiver og ulike kompetanser kan dette føre til nye innovative løsninger. Noe som viser til at innovasjon er lagt til rette for. Denne innovasjonen og en felles enighet om å gjenspeile dagens samfunn kan bidra til økt omdømme for bedriften. Negative effekter er fra Cletus (2018) referert til:

- 1) Økt press rundt likestilling: press på lik behandling uansett bakgrunn, selv om Norge har likestilling praktisert, kan det oppstå forskjeller mellom kulturer.
- 2) Mangfolds forskjeller knyttet til etnisitet og kultur: noe som kan beskrives til forskjellige normer og verdier.

- 3) Fysiske og mentale begrensninger, kan beskrives som at i noen kulturer kan ikke menn og kvinner jobbe sammen. Dette kan utarte seg som et problem for etnisk norske.
- 4) Kommunikasjon mellom arbeidstakere kan oppstå ved språk eller kroppsspråk forskjeller.
- 5) Generasjons forskjeller: hvordan vil menn håndtere situasjonsforskjeller med kvinner og vil eldre menn akseptere å bli styrt av yngre menn?

Ved å ha ulike kulturer representert krever ekstra jobb for ansvarlige og ledere. Norge som land er opptatt i likestilling, og at kjønnsfordeling og rettferdig behandling mellom ansatte. Dette har tidligere vært i fokus basert på majoriteten, dette presset er ekstra tydelig ved ulike kulturer. Man ser at muslimer ønsker å ha religiøse tilpasninger, ha ferie i religiøse høytider og mange diskusjoner i nyere tid blant bruk av plagg. Grunnen til dette er at kristendommen blir praktisert, og ettersom Norge i teorien ikke er kristelig, ønsker muslimer sine tilpasninger på bakgrunn av religion på lik linje som kristelige.

Dette bidrar igjen til fokus omkring de ulike forskjellene mellom mennesker som bidrar til krav om individuelle tilrettelegginger. Ulike kulturer er da ofte sett på sammen med ulike språk, og viser til at nordmenn snakker Norsk og Engelsk i hovedsak. Samtidig som det er mange skoler som tilbyr Spansk, Fransk og Tysk som valgfag. Det som oppstår er når persisk, hebraisk og kinesisk som eksempler skal i møte komme nordmenns kunnskap om kommunikasjon.

Dette bidrar til fysiske og mentale problemer mellom arbeidstakere samt at man kan føle på irritasjon, sinne, og føle seg mindre verdig ved at man blir satt til å jobbe «alene». Grunnen til denne følelsen er at man opplever at man ikke klarer å samarbeide med minoriteter og ha en sosial arbeidsplass. Aldersforskjeller kan og lett oppstå som problem, da hierarki forskjeller kan vise til at man skal ha respekt for eldre, og alltid tilpasse oss de eldre. Noe som kan føre til problemer ved norsk lærling og øst-europeisk eller arabisk leder

Hvordan veien videre er for organisasjoner med mye kulturelt mangfold er for informantene varierende, selv om Cletus (2018) har valgt å definere 7 avgjørende punkter er informanter innom dette i sin håndtering av kulturelt mangfold. Cletus (2018) oppsummerer veien videre med:

- 1) Å forstå diskriminering: må utvikles slik at man vett hva diskriminering er, samtidig som man vet hvordan mennesker er. Normer og verdier er viktig og anbefales å være funnet for hvert enkelt menneske.
- 2) Overstyre individets følelser, gjenspeiler det faktumet at alle har ulike verdier: dette punktet skaper et press på å utvikle at de verdiene ikke blir like viktig slik at alle drar samme retning.
- 3) Treningsprogram knyttet til mangfold: noe som vises til håndtering knyttet til kulturelt mangfold. Har man opplæring av kulturer for eksempel.
- 4) En myndiggjørende kultur gjelder i den grad organisasjonen krever mangfold på arbeidsplassen. Dette omhandler også opplæring og premiering av situasjoner mellom mangfold.
- 5) Orientering på arbeidsplassen: bygger på at en arbeidstaker bør ha krav til å kjenne til bedriftens lover og regler. Dette kan bidra til at ansatte vil føle seg som hjemme.
- 6) Definerte stillingsbeskrivelser for jobber minsker risikoen for misforståelse mellom hvem har ansvar for hva. Er man en minoritetsgruppering vil dette hjelpe til hva som er arbeidstaker spesifikke rolle i bedriften.
- 7) Kommunikasjon og lagbygging: det at ansatte kan kommunisere og gjennomføre som et lag, er et viktig punkt for fremtiden.

Fra oppgaven kan dette trekkes opp til at man som leder mangler interkulturell kompetanse og grunnleggende forståelse over kulturers normer og verdier. Ved å inneha kompetansen vil man lettere kunne forstå mennesker, og da unngå diskriminering. Man kan forstå hvordan arbeidsstrukturen er i gitte kulturer og dermed bidra til at man klarer å styre minoriteter lettere. Treningsprogram og integreringsstrategier blir lettere om man har kjennskap til bakgrunnen til hvorfor minoriteter er i Norge. Den kan også i bestefall sikre gode språk kunnskaper og bruk av språk mellom kulturer og lettere å kommunisere. Ikke bare på en bestemt måte for alle minoriteter, men situasjonsbestemt kommunikativ måte. Dette skaper kommunikasjon mellom ansatte, og en lettere møtstruktur som sikrer orientering på arbeidsplassen.

Det som ikke hjelper av interkulturell kompetanse er definerte stillingsbeskrivelser for stillingene i bedriften. Dette baserer seg til at organisasjonen i helhet med HR-avdelingen og avdelingsledere og definere hvem har ansvar for hva. Vett man allerede før en ansettelse hva vi har som kvalifikasjoner og krav til stillingen, er det lettere å finne riktig kompetanse. Den riktige kompetansen kan i mange tilfelle komme av minoritets grupperinger fremfor majoriteten. Selv om majoriteten i mange tilfelle kan oppleves som «sikrere»

Hvordan forstå individets verdier og normer

Alle individer har forskjellige normer og verdier, som deles inn i primærverdier, sekundærverdier og tertiærverdier. Det å kunne har forutsetning som leder å håndtere dette baserer seg på at ledere må inneha interkulturell kompetanse. Blant informantene i oppgaven er det vist til varierende internasjonal erfaring. Både personlige- og utdannings erfaringer har vist til blandet tanker. Flere nevner at utdanningen som er gjennomført ikke har hjulpet til å øke kompetanse og det virker som enighet at eksponering og møte med kulturer er hjelpsomt.

Til fremtiden vil Hofstede (2010) sin analyse bidra til å forstå kulturelle tilhørigheter, men problemer å se individer. Selv om den gir et innblikk nasjonalkulturen i et land. Det som lett kan oppstå er stereotyping og fordommer. Det er å anbefale at ledere i kulturelt mangfoldige grupper har en forståelse av individers kulturer. Da ikke nødvendig vis å ha hatt høy utdanning, men blitt utfordret, og analysert hvordan mennesker er. Sosionom og pedagogikk utdanning ser ut til å være hjelpsom grunnet å forstå mennesker, samt Ledelse utdanning ser mindre relevant ut enn man skulle tro. Noe som kan vise til at den har for lite fokus på det kulturelle aspektet og heller fokus på majoriteten. Dette gjenspeiler at vi kan miste fokus på de 14% (Avrundet) som Agder sin sysselsetning, som består av minoriteter.

Oppsummert

Det er liten tvil om at kulturelt mangfold blir stadig vanligere, og ikke minst viktigere. Noe som fører til at organisasjoner og ledere anbefales å være bevisst over. Informantene har vist til positive og negative sider av å ha et kulturelt mangfold, men enstemmig er det at kulturelt mangfold er viktig for bedriften og utvikling av bedriften. Til gjengjeld har det opplevd at informantene mangler forståelsen mellom kulturer og kan derfor by på problemer av den grunn. Samtlige informanter har vist til både positive og negative måter å håndtere det på. Slik at det ikke er en og samme ting som gjenspeiler seg i Agder.

Derfor går den totale oppsummeringen av oppgaven at det er ferdigheten interkulturell kompetanse som er manglende. Et annet mål som er undersøkt er om lederne har utviklingsplan for å utvikle kompetansen. Noe som virker til å ikke være til stede hos samtlige, selv om de har nevnt at det er mulig å utvikle. Oppsummert fra forsker vil det her komme frem til at begrepet og forståelsen av dette ikke er god nok, basert på manglende forståelse innledningsvis i oppgaven om begrepet.

REFERANSER DISSCUSION PAPER

Cletus, H. E.; Mahmood, N. A.; Umar, A.; Ibrahim, A. D. (2018) Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review, *Holistica*, 9(2), 35-52, Hentet fra: [hjbpa-2018-0011 \(sciendo.com\)](https://doi.org/10.24018/hjbpa.2018.0011)

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations Software of the mind – Intercultural cooperation and Its Importance for Survival*, (Third edition) The United States: The McGraw-Hill Companies.