



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Ledelse av etnisk mangfold: Fra utfordringer til muligheter

Management of Ethnic Diversity: From Challenges to Opportunities

Eilie Jack Afram

Saeed Alkasem

Bernadette Jeannette Blokzijl

Eyakem Tesfamariam Tecele

Økonomi og administrasjon

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Egzon Krasniqi

Innleveringsdato: 12.05.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjekt

Referanseside: Institutt for økonomi og administrasjon - Campus Bergen

<i>Tittel på norsk:</i> Ledelse av etnisk mangfold: fra utfordringer til muligheter <i>Tittel på engelsk:</i> Management of Ethnic Diversity: From Challenges to Opportunities	<i>Dato:</i> 12.05.2023
<i>Forfatter(e):</i> Eilie Jack Afram, Saeed Alkasem, Bernadette Jeannette Blokzija og Eyakem Tesfamariam Teclé	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 56 <i>Antall sider m/vedlegg:</i> 62
<i>Fordypning:</i> Økadm – Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder(e):</i> Egzon Krasniqi	
<i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i>	
<i>Navn kontaktvirksomhet:</i> Coop, McDonalds og et møbelkonsern (anonymisert)	
<i>Kontaktperson:</i>	<i>Telefon:</i>

Sammendrag:

Globalisering har ført til stor utvikling innenfor det norske arbeidsmarkedet, noe som har medført arbeidsinnvandring til Norge. Endringene i behov for arbeidsstyrker har ført til at norske virksomheter har blitt mangfoldige arbeidsplasser. Som konsekvens har det ført til betydelig transformasjon av det norske arbeidsmarkedet, som har medført både fordeler og ulemper. Ledere har derfor måtte tilpasse seg for å kunne håndtere forskjellige kulturelle bakgrunner og forstå ulike synspunkter og erfaringer, og sikre at deres arbeidsplasser er inkluderende og konkurransedyktige.

Hensikten med denne oppgaven er å utforske hvilke utfordringer ledere møter på i forbindelse med å lede mangfoldige arbeidsplasser, og hvilke formelle tiltak og kompetanse ledere har i mangfoldige virksomheter.. Vi presenterer relevant teori om etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Datamaterialet som er innhentet representerer tre ulike virksomheter, og blir drøftet i empiridelen. Studien er kvalitativ og har brukt semistrukturerte intervjuer som innsamlingsmetode.

Funnene viser at det finnes større utfordringer knyttet til språk og kulturforskjeller i mangfoldige arbeidsplasser. Et viktig funn er at det ikke finnes noen formelle tiltak for å håndtere utfordringene som oppstår i virksomhetene. Ledere forstår viktigheten rundt etnisk mangfold, og jobber med å utvikle sin kompetanse for å fremme mangfold og inkludering innenfor virksomhetene.

Stikkord:

Etnisk mangfold	Ledelse	Mangfoldige arbeidsplasser
-----------------	---------	----------------------------

Abstract:

Globalization has led to major developments within the Norwegian labor market, which has led to labor immigration to Norway. The changes in the need for workforces have led to Norwegian businesses becoming diverse workplaces. Therefore, it has led to a significant transformation of the Norwegian labor market, which has brought both advantages and disadvantages. Managers have therefore had to adapt to be able to deal with different cultural backgrounds and understand different views and experiences, and ensure that their workplaces are inclusive and competitive.

The purpose of this thesis is to explore what challenges managers face in connection with managing diverse workplaces, and what formal measures and competence managers have in diverse businesses. We present relevant theories about ethnic diversity and inclusion in the workplace. The data that has been obtained represents three different businesses and is discussed in the empirical section. The study is qualitative and has used semi-structured interviews as a collection method.

The findings show that there are greater challenges linked to language and cultural differences in diverse workplaces. An important finding is that there are no formal measures to deal with the challenges that arise in the businesses. Managers understand the importance of ethnic diversity, and work on developing their skills to promote diversity and inclusion within businesses.

Keywords:

Ethnic diversity	Leadership	Diverse Workplaces
------------------	------------	--------------------

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen av treårig bachelorgrad i Økonomi og administrasjon på Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen.

Vi i gruppen har alle innvandrerbakgrunn, og har dermed opplevd forskjellige utfordringer i vår arbeidskarriere. Dette har gjort at vi har vært veldig engasjert og motivert å skrive om dette temaet, og vi ville forske på dette temaet nærmere. Vi har hatt veldig godt samarbeid under hele oppgaven, og utnyttet hverandres styrker for å gjennomføre oppgaven på en effektiv måte. Samtidig har vi lært veldig mye ved å skrive denne oppgaven, og vi håper at vår oppgave kan bidra til videre forskning!

Vi vil gi en stor takk til alle informantene som har vært med på å realisere oppgaven! Vi setter stor pris på at de har tatt seg tid til å møte opp og delta på intervjuene. Samtidig har det vært veldig interessant og lærerikt for oss å få deres perspektiver som ledere. Oppgaven hadde ikke vært gjennomførbar uten informantene, så vi er veldig takknemlig for bidragelsen!

Til slutt, vil vi takke vår veileder Egzon som har hjulpet oss med å gi konstruktive tilbakemeldinger og råd til hvordan vi bør skrive denne oppgaven. Ikke minst har han vært veldig behjelpelig med alle spørsmål vi har hatt, så tusen takk for hjelpen!

God lesing!

Bergen, 12.05.2023

Eilie Jack Afram.

Saeed Alkasem.

Bernadette Jeannette Blokzjil.

Eyakem Tesfamariam Tecele

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1.0 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Begrunnelse for valg av tema	8
1.3 Oppbygging av oppgaven	10
1.4 Valg av bedrifter	10
2.0 Teori.....	10
2.1 Mangfoldige virksomheter	11
2.1.2 Akkulturasjon i norske virksomheter.....	12
2.2 Etnisk mangfold	14
2.3 Viktigheten av mangfold i virksomheter	15
2.3.1 Ulemper ved mangel på mangfold i virksomheter.....	16
2.4 Mangfoldsledelse	17
2.4.1 Hva er mangfoldsledelse?	17
2.4.2 Ledere som helter.....	18
2.4.3 Ledere som lyspærer	18
2.4.4 Alt henger sammen	18
2.5 Utfordringer ved mangfoldsledelse.....	20
2.5.1 Kommunikasjon og språk	20
2.5.2 Kulturforskjeller.....	21
2.5.3 Andre utfordringer	21
2.6 Tiltak for mangfoldsledelse.....	22
2.7 Kompetanse i mangfoldsledelse.....	23
2.7.1 Kommunikasjon.....	24
3.0 Metode.....	25
3.1 Valg av metode.....	25
3.1.2 Semistrukturerte intervju	25
3.1.3 Utvalg.....	26
3.1.4 Gjennomføring av intervjuene	26
3.2 Pålitelighet og evaluering av metode	27
3.2.1 Reliabilitet.....	27
3.2.2 Validitet.....	28
3.3 Forskningsdesign	29

4.0 Presentasjon av funn	29
4.1 <i>Utfordringer</i>	30
4.1.1 Kommunikasjon og språk	30
4.1.2 Kulturforskjeller.....	31
4.1.3 Hvordan løses utfordringer	32
4.2 <i>Kompetanse</i>	33
4.2.1 Lederes kompetanse.....	33
4.2.2 Kommunikasjon.....	35
4.3 <i>Tiltak</i>	36
4.3.1 Rekruttering	36
4.3.2 Inkludering.....	36
4.3.3 Kommunikasjon.....	37
4.3.4 Språkferdigheter.....	38
5.0 Drøfting.....	39
5.1 <i>Utfordringer</i>	39
5.1.1 Kommunikasjon og språk	39
5.1.2 Kulturforskjeller.....	40
5.1.3 Hvordan løses utfordringer	40
5.2 <i>Kompetanse</i>	41
5.2.1 Lederes kompetanse.....	41
5.2.2 Kommunikasjon.....	42
5.3 <i>Tiltak</i>	44
5.3.1 Rekruttering	44
5.3.2 Inkludering.....	45
5.3.3 Kommunikasjon.....	45
5.3.4 Språkferdigheter.....	46
6.0 Svakheter ved studiet.....	46
7.0 Konklusjon	47
7.0 Litteraturliste	50
8.0 Vedlegg.....	57
<i>Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD</i>	57
<i>Vedlegg 2 - Informasjonsskriv til informantene</i>	58
<i>Vedlegg 3 - Intervjuguide</i>	62
Figurliste:	
<i>Figur 1: Sysselsettingsandel etter botid og innvandringsgrunn - 2019 (IMDi, 2021)</i>	9
<i>Figur 2: Ulike dimensjoner av mangfold i en virksomhet (Egerdal, 2019, s.79)</i>	11

Figur 3: Relasjoner som avgjør et inkluderende eller ekskluderende arbeidsmiljø (Brandt, 2004, s.69)..... 13

Figur 4: Lederens helikopter (Heggholmen, 2014, s.17)..... 19

Tabelliste:

Tabell 1: Informasjon om informantene i studiet..... 30

1.0 Innledning

Verdenssamfunnet har hatt stor påvirkning og endring i de siste hundre årene på grunn av globalisering, noe som har ført til økende arbeidsinnvandring til vestlige land. Globalisering er en omfattende utviklingsprosess som fører til at verden har blitt mer åpen og samlet på tvers av landegrenser. Denne utviklingen skjer på forskjellige områder i verden og har ført til større behov av arbeidsstyrker med forskjellig kompetanse (Hestvik, 2022). Næringslivets håndtering av mangfold har dermed blitt en viktig faktor for en inkluderende arbeidsplass (Umblijs, 2022).

I de siste hundre årene har globalisering hatt større påvirkning på Norges økonomi. Spesielt i nyere tid har det vært jevnere vekst i den norske økonomien, der den største veksten var innenfor havfiske og oljeindustri. Dette har ført til økt behov for ny arbeidskompetanse, og dermed utenlandsk arbeidskraft, for å bidra til å opprettholde både utvikling og økonomisk vekst. Konflikter i verden, som krig i land som Syria, Afghanistan, Pakistan og Ukraina, har bidratt til økningen av innvandring (NHO, u.å.). Omtrent 500 000 innvandrere jobber i det norske markedet, der innvandrere og barn av innvandrere utgjør omtrent 23% av det arbeidsmarkedet i Norge (SSB, 2023; IMDi, 2022). Innvandringen kan bidra med arbeidskraft, ny kompetanse og innovasjon for samfunnet og næringslivet (NHO, u.å.).

Det norske arbeidsmarkedet har dermed måtte bli tilpasningsdyktig for å dra nytte av innvandreernes kunnskap og potensial. Som konsekvens av globalisering har mangfoldet bidratt til å stimulere produktivitet og innovasjon i virksomheter (Umblijs, 2022). Mangfoldige arbeidsstyrker har dermed blitt en viktig ressurs for å bidra til utviklingen, noe som har ført til at mange norske virksomheter har blitt mangfoldige arbeidsplasser. Dette innebærer en integrering av ulike perspektiv på samarbeid og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Ledere har dermed måtte tilpasse seg for å kunne jobbe med ansatte som har ulike etniske bakgrunner (Galaasen, 2022).

For å få frem de beste ferdighetene og talenter i virksomheten på en effektiv måte, må ledere være i stand til å utnytte ulike ressurser og håndtere interkulturelle utfordringer. Mange virksomheter og organisasjoner kan derfor ha behov for en erfaren leder. Med denne forbindelse vil denne oppgaven ta for seg lederens rolle, og hvordan de jobber med mangfold og inkludering. Hensikten med denne oppgaven er å utforske hvilke utfordringer ledere møter på, og hvilke tiltak og kompetanse som er relevante for å lede en mangfoldig arbeidsplass.

1.1 Problemstilling

Å lede mangfoldige arbeidsplasser kan være en utfordring. Språk-, kultur-, og struktur forskjeller kan by på store utfordringer for ledere. Det finnes derimot lite forskning på ledelse av etnisk mangfold i norske virksomheter (Umblis, 2022). Som påpekt av Umblis (2022), er det et stort antall norske studier som undersøker enkelte bedrifter og segmenter av næringslivet, og det finnes lite forskning på standardisert ledelse av mangfold. I tillegg er majoriteten av forskning på etnisk mangfold utført utenfor Norden (Askvik & Drange, 2019). Dette gjør at temaet etnisk mangfold er viktig å forske på for å undersøke utviklingen av etnisk mangfold.

Temaet for oppgaven vår er etnisk mangfold i arbeidslivet. Vi ville undersøke hvordan ledere håndterer forskjellige utfordringer og drar nytte av innvandrere i arbeidslivet. Dermed formulerte vi denne problemstillingen:

“Hvordan utøves ledelse på etnisk mangfoldige arbeidsplasser?”

Vi antar at når eventuelle konflikter oppstår på arbeidsplassen, så skyldes det to ting: det ene er at lederen ikke har hatt noen tidligere erfaringer på hvordan en kan forebygge konflikter eller løse dem. Det andre er at det å lede ansatte kan være krevende. Det kan være på grunn av at det kan oppstå misforståelser eller konflikter mellom ansatte. Dermed vil vi undersøke nærmere på hva slags kunnskap ledere trenger for å håndtere konflikter, hvilke utfordringer en leder kan møte på i arbeidsdagen, og hvilke tiltak som blir implementert for å løse utfordringer knyttet til det å lede ansatte på en mangfoldig arbeidsplass. Vi har derfor delt opp problemstillingen i tre deler for å kunne besvare forskningsspørsmålet mer spesifikt:

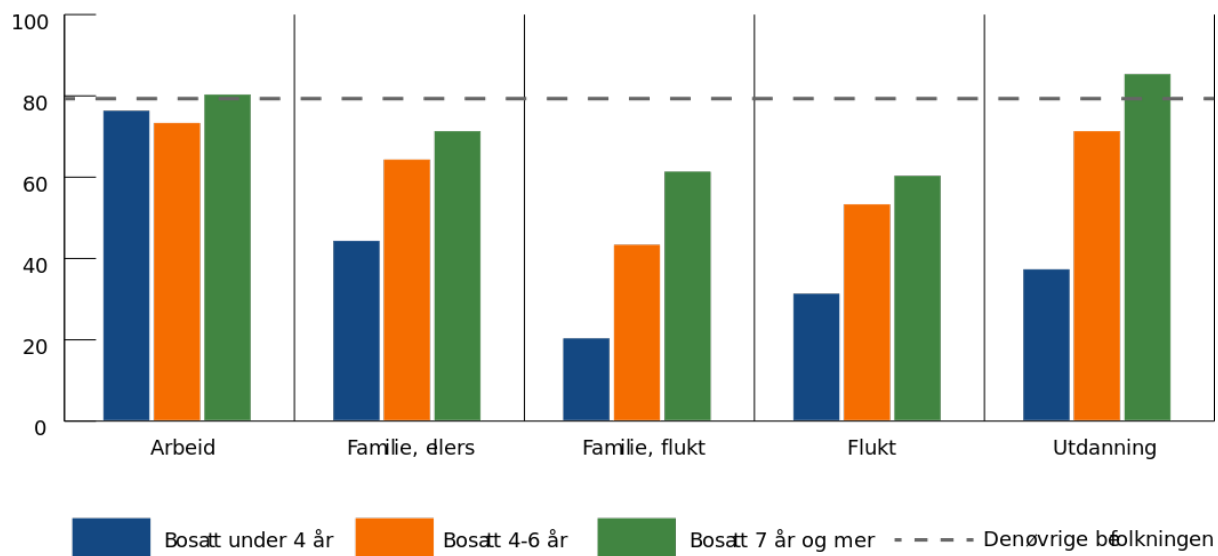
- *Hva slags utfordringer kan man som leder møte på i en etnisk mangfoldig virksomhet?*
- *Hvilken kompetanse trenger lederer for å drive med mangfoldsledelse?*
- *Hvilke tiltak blir iverksatt i etnisk mangfoldige virksomheter?*

1.2 Begrunnelse for valg av tema

Dette var et tema som engasjerte oss alle i gruppen. Som nevnt tidligere har innvandringen økt betraktelig de siste ti årene. I Norge dør flere enn det fødes. SSB anslår at innvandring vil være redningen, og vil sørge for befolkningsvekst fra 2025 (SSB, 2022).

Det kommer stadig nye innvandrere til Norge, og dermed øker mangfoldet i det norske arbeidsmarkedet. I Norge er det et godt etablert samfunn av folk med etnisk bakgrunn, hvorav

68,9% av innvandrere er sysselsatt (SSB, 2023), men likevel opplever flere medarbeidere og ledere med etnisk bakgrunn utfordringer i arbeidslivet (Mikalsen, 2017).



Figur 1: Sysselsettingsandel etter botid og innvandringsgrunn - 2019 (IMDi, 2021)

Figuren ovenfor viser en oversikt over jobbdeltakelse og innvandringsgrunn. Arbeidsinnvandrere kommer ofte til Norge på grunn av etterspurt kompetanse, og derfor er grafikken for jobbdeltakelse høy, men vi ser at jobbdeltakelse blant innvandrere som har annen grunn for innvandring, for eksempel flukt eller familie, er lavere (IMDi, 2021). I tillegg er det en stor andel ubrukte ressurser blant innvandrere; spesielt kvinner med innvandrerbakgrunn deltar mindre i det norske arbeidslivet (Nadim, 2019). Samtidig er det stor forskjell på sysselsetting basert på hvor innvandrer kommer fra. Dette viser at det finnes et betydelig forskningsgap om at innvandrere har større utfordringer å komme seg inn i det norske arbeidslivet, og at de bruker lang tid på å integrere seg i arbeidslivet.

For ansatte med ulike etniske bakgrunner kan det norske arbeidslivet være vanskelig å forstå. En samtale med arbeidsgiver kan være stressende for noen, dersom de mistenker at de har gjort noe feil. Derfor trenger virksomheter gode retningslinjer for ledere, slik at de kan oppfylle behovene til ansatte med innvandringsbakgrunn. Ved å bruke forskjellige tiltak kan ledere, tillitsvalgte eller verneombud skape god kommunikasjonsflyt, og redusere unødvendige stress og misforståelser hos alle parter (Abuelmagd, 2021).

Denne oppgaven skal undersøke hvilke tiltak som blir brukt for å skape en god kommunikasjonsflyt mellom partene, og hvilken kompetanse som trengs for å lede en

mangfoldig virksomhet. Hovedfokuset vårt er å finne ut hvordan en leder kan håndtere utfordringer som kan oppstå i en etnisk mangfoldig arbeidsplass.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven starter med å definere relevant teori om hva mangfoldige arbeidsplasser er, og ta for seg akkulturasjon i norske virksomheter. Så skal vi definere etnisk mangfold og hvorfor mangfold er viktig i ulike virksomheter. Deretter blir ledelse og mangfoldsledelse introdusert, og vi skal definere hva begrepene innebærer. Etter å ha definert ledelse skal vi se nærmere på tidligere forskning om utfordringer ved mangfoldsledelse og adressere hvilke tiltak som kan iverksettes for å håndtere ulike utfordringer. Teoridelen avsluttes ved å forklare hvilken kompetanse ledere trenger for å kunne lede en mangfoldig arbeidsplass. Videre vil oppgaven inneholde en metodedel som forklarer hvorfor vi bruker kvalitativ analyse for vår datainnsamling, før vi presenterer våre funn. Så vil vi drøfte våre hovedfunn og knytte dem opp mot relevant teori. Til slutt konkluderer vi oppgaven og kommer med forslag til videre forskning i dette temaet.

1.4 Valg av bedrifter

For å kunne besvare vår problemstilling, var det viktig at vi fant virksomheter som hadde fått priser for mangfold og hadde et stort antall ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Vi tok utgangspunktet i virksomheter vi antok var gode på mangfold og inkludering på arbeidsplassene fordi at de hadde mange ansatte med etnisk bakgrunn. De virksomhetene vi undersøkte var Coop, McDonalds og et stort møbelkonsern.

Et annet kriterium for valg av virksomhetene var geografisk lokasjon. Vi avgrenset oppgaven til virksomheter på Vestlandet for å gjøre det lettere for oss å gjennomføre datainnsamlingen. Til slutt var et siste kriterium for valg av bedrift, størrelse på bedriften. Vi valgte å fokusere på større virksomheter da disse vanligvis har en mer sammensatt arbeidsstyrke med ansatte med ulik etnisk bakgrunn. Dette tillot oss å undersøke hvordan inkludering og mangfold blir håndtert.

2.0 Teori

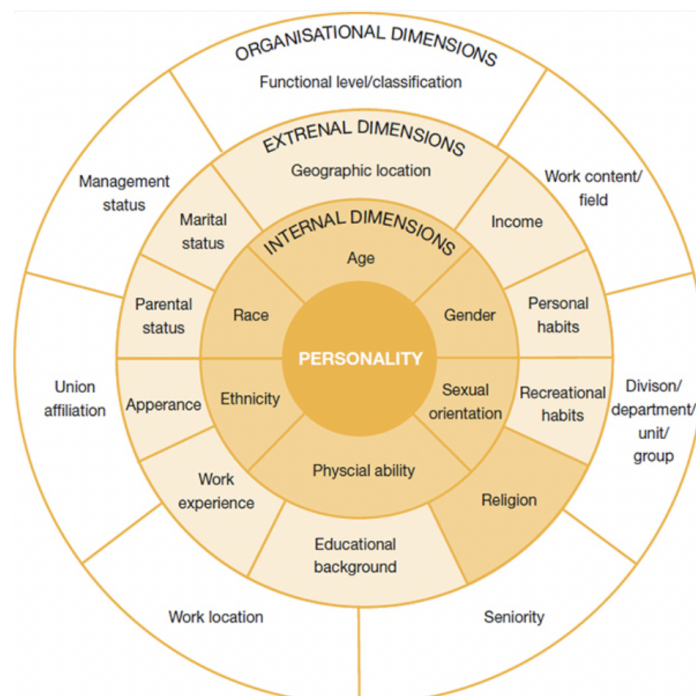
I denne delen skal vi forklare og gjøre rede for teorigrunnet, som vi skal bruke til å analysere våre funn i drøftingsdelen. Vi skal først begynne med å definere hva en mangfoldig

arbeidsplass og akkulturasjon er, og hvorfor det er viktig med mangfold på arbeidsplassen. Deretter skal vi introdusere hva etnisk mangfold betyr, ledelse og mangfoldsledelse blir definert. Til slutt skal vi se på hvilke utfordringer ledere kan møte på, og hvilke kompetanse og tiltak de trenger for å håndtere utfordringene på best mulig måte.

2.1 Mangfoldige virksomheter

I denne delen skal vi definere hva mangfoldige virksomheter er, og definere 4 relasjoner i arbeidsmiljøet som kan påvirke mangfold og inkludering i virksomheten.

Mangfold defineres som variasjonen av sosiale og kulturelle identiteter blant mennesker som virker sammen i en arbeidsmessig sammenheng (Brandi, 2004). En arbeidsplass som er preget av mangfold innebærer synlige og ikke synlige forskjeller i ulike faktorer som kjønn, alder, etnisitet, funksjonsfriskhet, opprinnelsesland, seksuell orientering og personlighet (Egerdal, 2019). Bell (2007) klassifiserer mangfold i to hovedforskjeller. Den første er de overfladisk observerbare forskjellene som: alder, kjønn, og hudfarge. Den andre er forskjellene som ikke kan observeres direkte, men snarere er interne i samme person, for eksempel psykologiske egenskaper, kulturverdier, religion og morsmål.



Figur 2: Ulike dimensjoner av mangfold i en virksomhet (Egerdal, 2019, s.79)

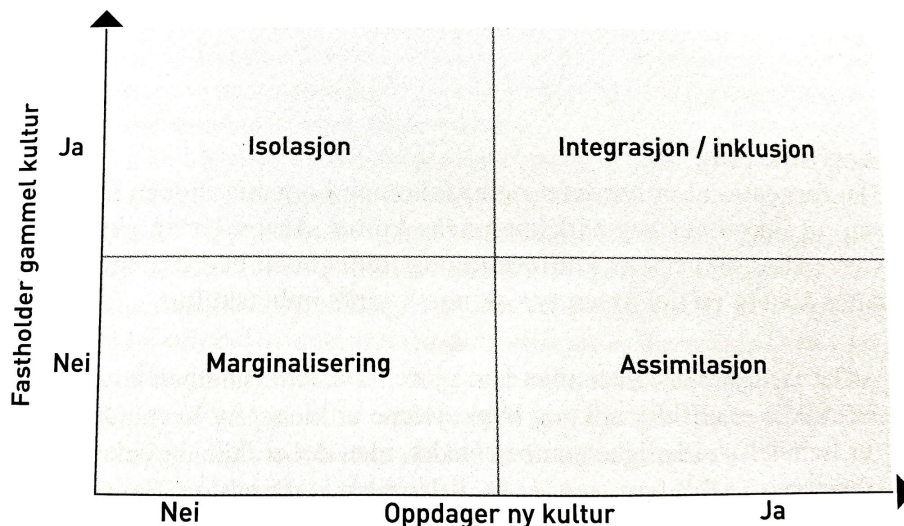
En av de viktigste lovverket er diskrimineringslovverket i Norge og i andre land i Europa som forebygger diskriminering på bakgrunn av etnisitet, kjønn, funksjonsevne, rase, alder og

seksuell legning, som ikke skal påvirke arbeidslivet for eksempel i rekrutteringsprosessen (Egerdal, 2019). Det er alle aspektene man kan se på det innerste laget i modellen ovenfor. Men en mangfoldig arbeidsplass innebærer mer enn diskrimineringsgrunnlagene i lovverket, noe man kan se på de forskjellige dimensjonene i modellen ovenfor, og virksomheter kan derfor ha ulike behov for å styrke de ulike områdene innenfor mangfold (Egerdal, 2019). Det øverste ansvaret for å overholde mangfoldsarbeidet ligger på lederen eller lederne, og de opptrer som viktige rollemodeller for resten av virksomheten. I mangfoldsarbeidet er signalene fra toppen i virksomheten viktige, og ledere må være bevisst over det ansvaret de har og vise vilje og evne til å gjennomføre tiltak for å etablere en mangfoldig arbeidsplass (Egerdal, 2019).

2.1.2 Akkulturasjon i norske virksomheter

Akkulturasjon er når to kulturer møtes og det skjer en kulturell endring av to kulturer som tidligere var selvstendige (Tjora, 2023). Kulturen i majoritetsgruppen eller hele virksomheten kan fremme atferd som virker inkluderende eller ekskluderende overfor nye individer som skal komme inn i virksomhetene (Brandi, 2004, s.68). På samme måte kan minoriteter eller nyansatte distansere seg selv fra gruppen og den etablerte kulturen (Brandi, 2004, s.68). I en studie gjennomført av Berry et al. (1989) var et av hovedfunnene at individer velger den virksomheten å jobbe i etter akkulturasjonens holdninger, noe som påpeker viktigheten av akkulturasjonsprosessen i lys av norske virksomheter. Akkulturasjon oppstår på alle arbeidsplasser på globalt nivå, men vi forholder oss til det norske arbeidsmiljøet.

Det krever gjensidighet fra begge partene dersom vi skal skape en inkluderende kultur. Gjensidighet krever to viktige perspektiver: å fastholde gammel kultur, og opptak i ny kultur (Brandi, 2004, s.69). Disse vil ha stor betydning for relasjonen mellom majoritetsgruppen og nyansatte. Langvarig akkulturasjon på en arbeidsplass kan resultere i integrasjon, men et annet resultat som kan oppstå er assimilasjon (Tjora, 2023). Nedenfor har vi en matrise som viser til fire typer relasjoner som vil avgjøre om arbeidsmiljøet blir ekskluderende eller inkluderende.



Figur 3: Relasjoner som avgjør et inkluderende eller ekskluderende arbeidsmiljø (Brandi, 2004, s.69)

Assimilering er en del av norsk virksomhetskultur, og er definert som en integrering av individer på majoritetsgruppens premisser (Wæhle, 2021). Kulturen er allerede etablert av de eksisterende individer innenfor virksomheten og har ofte skrevne og uskrevne normer for hva det vil si å være en del av denne kulturen. På denne måten oppstår det både inkludering og ekskludering; inkludering ettersom de nye medlemmene blir tatt imot og lært opp i virksomhetens kultur og normer, og ekskludering fordi det ofte blir lite fokus på de nye perspektivene som nyansatte kan komme med (Brandi, 2004, s.70). En konsekvens som dermed kan oppstå er at virksomheten går glipp av et potensial av de nye perspektivene fra individer med en annen bakgrunn (Brandi, 2004, s.70). Assimilering er dermed ekskludering av minoritetsgruppen, der sistnevnte ikke anerkjennes like stor grad av likeverdighet som majoritetsgruppen (Wæhle, 2021). Dette vil påvirke mangfoldet i virksomheten negativt ettersom det fører til at arbeidskulturen blir uendret på tross av tilførsel av nye perspektiv.

Isolasjon oppstår når en gruppe ønsker å ha en egen kultur eller dersom den dominante gruppen utestenger individer eller grupper (Berry et al, 1989). For å være en del av arbeidsmiljøet er det viktig at individer klarer å tilpasse seg de allerede eksisterende normer for praksis og atferd i virksomheten (Brandi, 2004, s.71). Likevel ligger ansvaret for isolasjon i stor grad på den nyankomne på arbeidsplassen, noe som kan føre til større avstand mellom parter og et dårlig samarbeidsklima (Brandi, 2004, s.71). I en slik situasjon vil det være ingen eller lite tillit og felles forståelse mellom partene, og skape et isolerende arbeidsmiljø (Brandi, 2004, s.71).

Definisjonen av marginalisering er å bli gjort marginal, altså mindre viktig, men blir også brukt når noen blir holdt utenfor makt eller innflytelse (Nordbø, 2022). Når et individ isoleres fra

gruppen kan konsekvensen være marginalisering, selv om individet ønsker å tilpasse seg til de nye omgivelsene (Brandi, 2004, s.71). Dette fører til at den nyankomne i virksomheten mister sin egen kultur for å tilpasse seg majoritetsgruppen, men likevel ikke får tilhørighet eller anerkjennelse (Berry et al, 1989). Virksomhetens manglende vilje eller evne til å omfavne, kan skje bevisst eller ubevisst (Brandi, 2004, s.71). Språkbarrierer, fordommer og andre former for irrasjonell dynamikk i gruppen vil derfor ofte være årsaker for eksklusjon fra arbeidsmiljøet (Brandi, 2004, s.71). Derimot så er hovedårsaken for eksklusjon ofte virksomhetens syn på fremmede og høy grad av intoleranse (Brandi, 2004, s.71-72).

Assimilasjon, isolasjon og marginalisering er negativt lade relasjoner, mens inkludering er positivt ladet. Inkludering er resultatet av eller et uttrykk for en mangfoldighetskultur der det foregår på at ulikhet gjør sterk (Brandi, 2004, s.72). Inkludering skjer når den gamle kulturen til majoritetsgruppen blir ivaretatt og den nye kulturen til minoritetsgruppen integreres, slik at man ender opp med en kultur som ivaretar begge gruppene sine behov (Berry et al, 1989). Ideelt sett vil inkludering gjøre at begge partene vil være positivt innstilte overfor relasjonen, og at det man kan skape et felles utbytte (Brandi, 2004, s.72). I en inkluderende kultur vil individer samtidig kunne være seg selv og bidra til helheten, og er bygd på fundamentet at ulikhet gjør virksomheten sterkere (Brandi, 2004, s.72). Videre i oppgaven skal vi se på hvordan ledere kan utøve ledelse for å fikse slike relasjoner og skape et inkluderende arbeidsmiljø.

2.2 Etnisk mangfold

Etnisk mangfold er et utfordrende begrep som kan brukes på ulike måter (Askvik & Drange, 2019). (Essahli, 2017, Definisjon, avs. 3) beskriver at *“etnisk identitet kan komme til uttrykk på ulike måter: i språk, dialekt, særegne kultur tradisjoner og skikker, klesdrakt, næringsvei eller levevis.”* Mangfold og etnisk identitet på arbeidsplassen kan representeres av ytre faktorer som kjønn, alder, etnisitet og rase (Bore, Djuve & Tronstad, 2013, s.7; Essahli, 2017). En gruppe med etnisk bakgrunn kan defineres som en gruppe mennesker med felles kulturell bakgrunn som ofte er forankret i språk eller religion.

Roddevik (2010) påpeker at det er manglende kunnskap i samfunnet generelt om hva som foregår på arbeidsplassen, og hvilke prosesser som foregår når de tar imot ansatte med ulike etniske bakgrunner. Virksomheter med etnisk mangfold kan ha økonomiske fordeler ved å utnytte de ansattes kunnskap om ulike målgrupper. Ansatte med ulike etniske bakgrunner kan

tilpasse markedsføringen og kanalvalg for å nå disse målgruppene (Brandi, 2004, s.81). Det kan også være en fordel å ha ansatte som kan snakke med kunder på deres språk (Brandi, 2004, s.81). I de siste årene har det kommet mange innvandrere fra Midtøsten, Ukraina og Afrika, men ikke alle er like kompetente i sine språkferdigheter. Som Brandi (2004) påpeker kan det derfor være en fordel å ha ansatte som kan snakke samme språk, slik at de kan hjelpe kunder på en effektiv måte.

2.3 Viktigheten av mangfold i virksomheter

Mangfold av ulike kulturer kan påvirke en persons verdenssyn og skape forskjellige perspektiver på hva som bør gjøres eller utvikles på arbeidsplassen (Reynolds, 2019). Å ha kulturelt mangfold på arbeidsplasser fremmer kreativitet og innovasjon. Kulturelle perspektiver på en arbeidsplass kan inspirere både ansatte og ledere til nytenkning. Dette bidrar til å lære nye måter å tenke på for å håndtere og løse eventuelle konflikter, og i tillegg bedre tilfredsstillelse av behovene til enkeltansatte (Cox & Blake, 1991; Leung et al. 2008; Parvis, 2003).

Dette har også blitt illustrert av Brandi (2004), som understreker at mangfold på arbeidsplassen ikke bare er et ønsket for å styrke omdømme til en virksomhet, men at det bidrar til at virksomheten får et bredt spektrum av kulturelle perspektiver. Samtidig sørger inkluderingsledelse for at virksomhetens kjerneverdier blir styrket, og det kan bidra til organisatoriske forandringer.

Ifølge Reynolds (2019) kan kulturelt mangfold gi virksomheten nødvendig kunnskap og innsikt i det lokale markedet, og dermed øke dens konkurransevne og lønnsomhet. En flerkulturell arbeidsstyrke kan være til støtte for virksomheter som ekspanderer internasjonalt, ved å bidra til forståelse av lokale lover og skikker i landene der virksomheten etablerer seg i, samt å ha ansatte som kan snakke lokalbefolkningens morsmål (Reynolds, 2019). Dette kan også diversifisere kommunikasjonskanalene og styrke virksomhetene betraktelig.

Dette støtter Brandi's (2004) påstand om at den inkluderende virksomheten er i seg selv en lederressurs som kan veilede ledelsen, når det kommer til integrasjon av minoriteter og andre grupper på arbeidsplassen. Samtidig kan de bruke medarbeiderens ulikheter, som en konkurransemessig fordel, og dermed vil virksomheten bli mer konkurransedyktig og lønnsom.

Mangfold vil bidra til at virksomheten forstår sin egen plassering i samfunnet (Brandi, 2004). Disse fordelene vil gjøre at virksomheten får et konkurransefortrinn mot virksomheter som ikke har mangfoldige arbeidsplasser. Hartenian og Gudmundson (2000) understreker Brandi's (2004) påstand om at kulturelt mangfoldige virksomheter oppnår relativt bedre profitt, inntekt, salgsomsetning og bedre økonomi enn de kulturelt like eller lokalt lukkede virksomheter.

2.3.1 Ulemper ved mangel på mangfold i virksomheter

Virksomheter som overser mangfold, vil kunne oppleve flere ulemper. For det første kan dårlig mangfoldighet og inkludering på arbeidsplassen føre til splittelse og lav moral blant ansatte. Det kan deretter skape konflikter mellom grupper, som kommer i form av mistillit og hat. For det andre vil kreativitet og innovasjon i virksomheten være begrenset. Som tidligere påpekt kan mangfold på arbeidsplassen øke kreativiteten i virksomheten på grunn av de mange forskjellige perspektivene som bringes inn. Imidlertid klarer ikke alle lederne å utnytte mangfoldet på en måte som gir fordeler for virksomheten (Brandi, 2004).

Mangel på mangfold kan i tillegg føre til at det oppstår misforståelser, diskriminering, uenighet, ineffektivitet og dårlig kommunikasjon mellom ansattgrupper (Brandi, 2004). Dette skaper et negativt arbeidsmiljø, og det er lederen sin oppgave å skape et godt arbeidsmiljø for alle sine medarbeidere. Et negativt arbeidsmiljø, som kan oppstå når mangfold overses, kan føre til høyere gjennomtrekk av ansatte i virksomheten. Dette representerer en ytterligere ulempe. At en virksomhet har stort gjennomtrekk vil si at medarbeidere vil forlate sin virksomhet som ikke støtter dem, eller ikke behandler dem ordentlig. Dette vil ha negativ påvirkning på virksomhetens omdømme, og det vil bli utfordrende for ledere å motivere medarbeiderne til å delta i konkurransen om å være de beste på grunn av høy turnover og lav moral (Brandi, 2004). En studie av Umblijs (2022) viser også at det er en sammenheng mellom mangfold i en virksomhet og turnover, og at mer mangfold på arbeidsplassen fører til lavere gjennomtrekk av medarbeidere.

Nadim (2019) beskriver at økning i mangfold blant ansatte kan gi tilgang til nye talenter, markedet og kundegrupper, noe som kan forbedre bedriftens omdømme og samfunnsansvar. Ifølge Nadim (2019) vil manglende mangfold svekke en virksomhets kundebase på grunn av et dårlig omdømme og problemer med å rekruttere nye talenter. Derfor er det viktig at virksomheter utnytter seg av mangfold på arbeidsplassen, og innser hvilke ulemper som medfører når virksomheten overser mangfoldet. Virksomhetene trenger gode ledere som er i

stand til å lede de menneskelige ressursene, gi dem tilbakemeldinger, støtte dem, og skape motivasjon for å fremme en god arbeidskultur.

2.4 Mangfoldsledelse

I denne delen skal vi presentere hva mangfoldsledelse er, samt hvordan ledelse oppfattes som både helheter og lyspærer, og se hvordan dette henger sammen.

2.4.1 Hva er mangfoldsledelse?

Først kan det være greit å presentere hva generell ledelse er for å få et bredere syn. Det finnes ingen felles og klar definisjon for ledelse, og derfor har fenomenet over 8000 forskjellige definisjoner (Heggholmen, 2014, s.15). Men at ledelse handler om samspill, å inspirere andre til å samarbeide og arbeide mot en felles målsetning er noe som de fleste er enige i (Heggholmen, 2014, s.15). Prosessen som ledere utfører er blant annet å ta beslutninger, organisere, motivere, planlegge, evaluere, delegere og kommunisere. Ledelse er en essensiell del av både samfunns- og organisasjonsutvikling. I arbeidslivet er ingen situasjoner helt like, dermed bør ledere ha egenskapen til å tilpasse seg situasjoner og ta beslutning deretter. Andre egenskaper som ledere bør ha, er å være gode lyttere, samarbeidsvillige, besluttsomme, kreative, intelligente og verbal dyktige (Heggholmen, 2014, s.14).

Mangfoldsledelse viser til tiltak som virksomheter bruker for å inkludere ansatte med ulik bakgrunn i organisasjonsstrukturen ved hjelp av spesifikke retningslinjer og programmer (CFI Team, 2022). Som nevnt tidligere, øker globaliseringen stadig. Virksomheten tar derfor i bruk mangfoldsstyringsstrategier for å imøtekomme det økende mangfoldet i arbeidsstyrken over hele verden (CFI Team, 2022). Mangfoldsledelse går ut på hvordan ledere takler og imøtekommer individer med ulik bakgrunn og erfaring, samt anerkjenne situasjoner og mennesker fra perspektiver som er annet enn deres eget (Heesen, 2022). Som en strategi brukes mangfoldshåndtering for å anerkjenne og arbeide systematisk med de forskjellige mulighetene som mangfold bidrar til å øke utviklingen i virksomheten (Inkluderingskoden, u.å.). Inkluderings- og mangfoldsledelse kan også stimulere sosial, økonomisk, intellektuell og følelsesmessig vekst i organisasjonen (Brandt, 2004). Lederen på en mangfoldig arbeidsplass må være klar over de ulike barrierene som finnes i virksomheten og samfunnet generelt (Inkluderingskoden, u.å.).

Ledelse er noe vi finner i alle slags virksomheter, selv om det er private, offentlige eller frivillige organisasjoner (Heggholmen, 2014, s.15). Heggholmen mener det finnes ulike innfallsvinkler til fenomenet ledelse. I boken hennes nevner hun disse to innfallsvinklene; ledere som helter, og ledere som lyspærer.

2.4.2 Ledere som helter

Denne innfallsvinkelen ser på ledere som helter. Det vil si at virksomheten oppfatter suksessen som blir oppnådd har direkte sammenheng med lederen (Heggholmen, 2014, s.15). Mye av ledelseslitteraturen har vært gjennom denne typen innfallsvinkelen, og mange ser fortsatt sine ledere som helter (Heggholmen, 2014, s.15). Det finnes et fundamentalt psykologisk behov hos mennesker for å skape og dyrke helter (Myklemyr, 2009). Ansatte på det norske arbeidsmarkedet har høyere forventninger til sine ledere, enn deres helter (Farbrot, 2007). Ledere som blir sett på som "gode ledere" har i årevis blitt forsket på. Heggholmen mener at de som blir sett på som "gode ledere" er de som jobber hardt for effektivitet, og gjør det som må gjøres for å tilfredsstille eierne (Heggholmen, 2014, s.15).

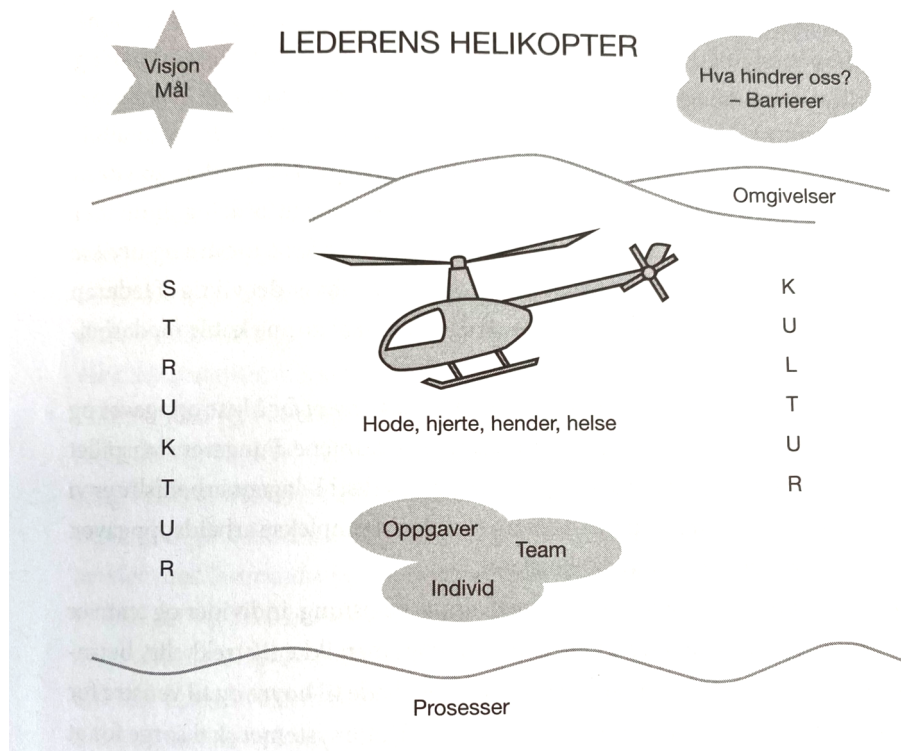
2.4.3 Ledere som lyspærer

En annen innfallsvinkel til ledelse er "ledere som lyspærer", denne innfallsvinkelen befinner seg i motsatt ende av "ledelsesspekteret". Dette perspektivet ser ikke sammenhengen mellom virksomhetens resultater og lederen (Heggholmen, 2014, s.15-16). Funksjonen til ledelsen er definert i arbeidsplassens oppbygging og struktur; derfor kan ledelsen bli erstattet som "lyspærer" uten at virksomheten merker noe (Heggholmen, 2014, s.16). Virksomheter har så definerte strukturer og kulturer, at nye ledere har lite eller ingen påvirkning på resultatene. Det er heller faktorer som markedssituasjoner, lover og regler, myndighetene, prosedyrer osv. som påvirker arbeidsplassen mest (Heggholmen, 2014, s.16).

2.4.4 Alt henger sammen

Det kan tolkes som om at ledere ikke er viktige for virksomheter fra de forrige avsnittene, men det er viktig å påpeke at ledere spiller en avgjørende rolle i enhver virksomhet. De fleste med arbeidserfaring vet at nærmeste leder har stor påvirkning på hvordan arbeidsdagen oppleves (Heggholmen, 2014, s.16). Forskning viser at leder kan ha en betydelig innvirkning på ansattes motivasjon, produktivitet og engasjement, og dermed påvirke bedriftens resultater (Gallup, 2018). Virksomheter med høyere ledelseskvalitet har høyere sannsynlighet for å være en av de

fremste i sin bransje målt etter finansielle ytelser (Bazigos et al., 2016). Som nevnt ovenfor blir ledere preget av arbeidsplassens struktur og kultur, og omgivelsene rundt. Men de har også et lite handlingsrom der de kan påvirke de ansatte, virksomheten og omgivelsene. Et viktig konsept som ledere bør forstå er at “*alt henger sammen*” (Heggholmen, 2014, s.16). Ledere bør lære seg å se de ulike elementene i en virksomhet, og hvordan de henger sammen (Heggholmen, 2014, s.16). For å vise hvordan alt henger sammen, har Heggholmen utviklet en modell som heter “*lederens helikopter*”.



Figur 4: Lederens helikopter (Heggholmen, 2014, s.17)

Denne modellen gir et bilde av hva ledere bør fokusere på i sin daglige virksomhet. Modellen beskriver en leder som styrer virksomheten fra et sted til et annet, hvor lederen befinner seg i cockpiten. For å oppnå suksess, må lederen ta hensyn til ulike faktorer. Dette inkluderer å ha en visjon og mål for arbeidsplassen og å navigere hindringer og barrierer underveis. Virksomhetens kultur og struktur spiller en avgjørende rolle i å oppnå målene og lederen må handle i tråd med disse. Prosessene i virksomhetene må også håndteres på en god måte, med ansatte som jobber enten i team eller individuelt. Ved å ta hensyn til disse faktorene, kan lederen lykkes med å nå virksomhetens visjoner og mål (Heggholmen, 2014, s.16-19).

2.5 utfordringer ved mangfoldsledelse

En mangfoldig virksomhet kan være preget av forskjellige utfordringer. Selv om bedriftsledere forstår og verdsetter forskjellene blant sine ansatte, møter de utfordringer når de skal lede en mangfoldig arbeidsplass (Leonard, 2019). En studie av Nordisk Ministerråd (2018) viser at norske arbeidsplasser har utfordringer med å integrere ansatte med ulik etnisk bakgrunn i arbeidsmiljøet. Dette kan skyldes språkbarrierer, kulturforskjeller, eller manglende kunnskap om hvordan man best kan inkludere og samarbeide med personer med ulike etniske bakgrunner (Nordisk Ministerråd, 2018).

2.5.1 Kommunikasjon og språk

Kommunikasjon er en prosess der man sender informasjon som avsender til mottaker. Dette kan foregå mellom individer, ulike grupper, kommunikasjonsenheter eller gjennom et direkte personlig møte (Evans, 2021). For effektiv kommunikasjon må det være et felles språk og en felles forståelse av felles begreper, som brukes mellom de to partene, altså avsenderen og mottakeren. Dette vil forebygge dårlig kommunikasjon, som vil si at mottakeren tolker informasjonen på en annen måte enn avsenderens intensjon eller hensikt (Evans, 2021).

Ifølge Roddvik (2010, s.108) er *“Språk nøkkelen til deltakelse i samfunnet”*. Siden språk er nøkkelen i kommunikasjonsprosessen, kan det være et hinder for effektiv kommunikasjon i tilfeller der man mangler et felles språk mellom ansatte og ledere på arbeidsplassen (Schindler, 2019). Her vil språkferdighetene spille en viktig rolle for både ansatte med innvandringsbakgrunn og lederen, som er avgjørende for virksomhetenes suksess i arbeidsmarkedet og i samfunnet.

Både Schindler (2019) og Reynolds (2019) har påpekt at manglende språkferdigheter er en barriere på mangfoldige arbeidsplasser, og at språk kan være en av de hovedutfordringene for ledere i slike virksomheter. Norsk er det formelle språket på norske arbeidsplasser, og det forutsettes at arbeidere med innvandringsbakgrunn burde kunne norsk i utgangspunktet, noe som er en viktig faktor i rekrutteringsprosessen (Friberg, 2011). Manglende språkkunnskaper vil hindre integrering på arbeidsplasser og i samfunnet (Kilskar, 2017).

Mangel på språkferdigheter på arbeidsplassen kan føre til negative konsekvenser som konflikter, misforståelser mellom ansatte eller leder, og mistriivsel hos ansatte med språkbarrierer. Som følge av dette kan produktiviteten svekkes hos ansatte. Sandal (2009)

støtter denne påstanden, og beskriver at i en studie som var gjennomført av De Vries (1992), fant de at medarbeidere med ulike etniske bakgrunner opplever mistrivsel og misforståelser på arbeidsplassen som skyldes manglende språkferdigheter, og at dette påvirket kommunikasjon i virksomheten negativt.

2.5.2 Kulturforskjeller

Kulturelle forskjeller kan være utfordringer i mangfoldige virksomheter. Reynolds (2019) understreker at ansatte med ulike etniske bakgrunn kan ha forskjellige manerer og atferd. Reynolds mener at noen vaner og oppførsel til ansatte med ulike etniske bakgrunner kan føre til konflikter under relokalisering av en arbeidsplass i en kultur til en annen kultur (Reynolds, 2010). For eksempel kan individer fra Norge, Sverige og Australia være vant med å dele sine meninger og ideer med lederen direkte. Derimot kan individer fra en mer hierarkisk kultur, som Asia, snakke etter at eldre kollegaer er ferdig med sine meninger (Patricia, 2019). Individer som kommer fra Midtøsten, kan bruke litt tid før de bidrar i diskusjonen, og grunnen til dette kan være at de er bekymret over å fremstå dum eller overfladiske (Patricia, 2019). Når ansatte kan misforstå andre sine atferder eller holdninger kan dette føre til konflikter mellom ansatte, noe som skaper utfordringer for ledere.

2.5.3 Andre utfordringer

Schindler (2019) beskriver at et ineffektivt arbeidsmiljø kan fremstå som en stor utfordring, noe som påvirker arbeidsplassen negativt. På en ideell mangfoldig arbeidsplass, er det nødvendig å oppfordre alle ansatte til å akseptere og respektere andres forskjeller, slik at hvert enkelt individ kjenner på tilhørighet til teamet og kan være seg selv. Inkludering og integrering er ekstra nødvendig i forbindelse for å oppnå effektivitet, slik at én gruppe med ansatte som har samme bakgrunn ikke danner en minoritetsgruppe som isoleres fra majoritetsgruppen. Det medfører at de kan bli ekskludert fra majoritetsgruppen.

Reynolds (2019) nevner også noen andre utfordringer som kan oppstå på en mangfoldig arbeidsplass, som vanskeligheter med å utstede arbeidstillatelser for utenlandske arbeidere, ivareta deres behov og integrere dem i lokalsamfunnet. Slike utfordringer vil føre til at ledelsesprosessen på en mangfoldig arbeidsplass vil kreve ekstra tid og ressurser fra ledere, og ved å innføre effektive tiltak kan ledere håndtere utfordringer som oppstår i en mangfoldig virksomhet.

2.6 Tiltak for mangfoldsledelse

For å ha en mangfoldig og inkluderende arbeidsplass, må ledere brenne for kulturelt mangfold og inkludere ansatte fra ulike bakgrunn i deres engasjement. Ledere spiller en sentral rolle i å oppmuntre og bidra til en inkluderende flerkulturell arbeidsplass og dra mest nytte av fordelene å ha mangfoldet (Kaplan & Donovan, 2013). Dette kan ledere oppnå ved å få de ansatte til å føle seg anerkjent og verdsatt av virksomheten, uavhengig av bakgrunn (Kaplan & Donovan, 2013).

Nøkkelen til å lykkes med implementering av inkludering på en arbeidsplass, er når det blir forankret fra toppen og ned. Samtidig er det viktig for ledere å forstå at dersom de vil at deres virksomhet skal endre seg til å bli bedre, må endringen skje ved selve lederne først og de må ta første steget for å skape et inkluderende arbeidsmiljø (Kaplan & Donovan, 2013). Egerdal (2019, s.193) støtter dette ved å påpeke at *“Det er også viktig at lederne ikke bare sier, men også viser vilje og evne til gjennomføring av tiltak”*.

For etniske minoritetsgrupper er det spesielt stor betydning at virksomheten inkluderer gruppene ved å gjøre bevisste tiltak for å forebygge ekskludering (Brandi, 2004). Alle medarbeidere ønsker å bli behandlet med respekt og verdighet, og at de blir anerkjent for bidragene de gjør for virksomheten og kulturen. Derfor trenger virksomheter en praksis på inkluderingsledelse og personalledelse (Brandi, 2004). Brandi beskriver at prinsippet bak inkluderingsledelse er at alle ledere, medarbeidere og grupper uavhengig av sin gruppetilhørighet skal ha like muligheter til å utfolde seg og utnytte sitt eget potensial (Brandi, 2004, s.34).

Et annet tiltak ledere kan gjøre for å skape et inkluderende og mangfoldig arbeidsmiljø er å rekruttere mangfoldig talent. Lederne kan lage en rekrutteringsprosess som tiltrekker seg mangfoldig talent, og på denne måten skape et inkluderende miljø (Kaplan & Donovan, 2013). Lederne må tilpasse et slikt tiltak etter arbeidsplassens behov og kultur, og gjennomføre fortløpende evalueringer for å måle mangfoldet (Kaplan & Donovan, 2013). Samtidig er det viktig at ledere er selvbevisst på egne fordommer i en rekrutteringsprosess, fordi som Egerdal (2019) påpeker vil ledere ofte tendere mot å rekruttere personer som ligner mest på seg selv. Derfor kan et viktig tiltak i rekrutteringsprosessen være at ledere innfører metoder i rekrutteringsprosessen, for å gjøre objektive vurderinger av kandidater for å nøytralisere

bevisste eller ubevisste fordommer lederen kan ha (Egerdal, 2019, s.202). Dette bidrar også til en mer etnisk mangfoldig arbeidsplass.

En leder må kunne kommunisere tydelig til sine ansatte, og Paasche (2015) understreker at det er en forutsetning å kommunisere tydelig med medarbeidere dersom man skal oppnå best mulige resultater som leder. Som leder kan man være åpen med å kommunisere bedriftens visjon og organisasjonskultur (EBA, 2019). Man må også gi tydelige konstruktive tilbakemeldinger og sjekke at medarbeiderne har oppfattet riktig (Paasche, 2015). Det er spesielt viktig å sjekke at budskapet er forstått hos ansatte med språkvansker. En annen viktig faktor for kommunikasjon er som Dypedahl (2021) understreker at man som leder må kunne være åpen for andre tenkemåter og prøve å se ting fra andre sitt perspektiv. Et verktøy som ledere kan bruke for å kommunisere og lytte til medarbeiderne sine, er en medarbeidersamtale.

For å forbedre språkferdighetene blant ansatte med minoritetsetnisk bakgrunn kan ledere innføre språkopplæring. Når ansatte har manglende språkkunnskaper kan det bidra til at man får "*Insider-Outsider*" grupper slik som Kaplan og Donovan (2013) beskriver, der "*Insider*" gruppen har mer makt. Ledere kan også få tolketjenester tilgjengelig, spesielt i forbindelse med medarbeidersamtale, for at alle ansatte på arbeidsplassen skal ha mulighet for samme informasjon. Dette kan føre til at ansatte føler seg inkludert og bidra til å skape tilhørighet i virksomheten.

2.7 Kompetanse i mangfoldsledelse

På en arbeidsplass med mangfold kan det oppstå ulike utfordringer. Ledere bør derfor ha gode ferdigheter for å håndtere disse utfordringene. Mangfoldskompetanse innebærer å ha erfaringer, kunnskap og forståelse om at det finnes forskjeller i oppfatning, tolkning, kulturer, fysiske forutsetninger, livssituasjoner eller verdier. I tillegg er det viktig å forstå hvordan mangfold kan føre til alternative løsninger som ikke ville vært mulige i en mer ensartet gruppe (Inkluderingskoden, u.å.). Som leder på en mangfoldig arbeidsplass må en ha kunnskap og kompetanse for å skape relasjoner mellom mennesker og fremme fellesskap, likestilling og inkludering. Dette inkluderer også evnen til å lede effektivt og håndtere mangfold på en positiv og konstruktiv måte (Heesen, 2022). En leder som er selvbevisst, vil ha bedre forutsetninger for å håndtere utfordringer som kan oppstå på en mangfoldig arbeidsplass.

Selvbevissthet i ledelse handler om selvrefleksjon og selverkjennelse. Dette kan vise seg gjennom egenskaper eller atferd til lederen, og kan føre til forbedret integrering av ansatte. Ledere som er selvbevisste, åpne, ærlige og transparente i sine relasjoner med andre, vil oppmuntre til en arbeidskultur hvor ansatte kan uttrykke sine meninger og ideer uten frykt. Dette skaper et trygt arbeidsmiljø som kan motivere ansatte til å engasjere seg i arbeidet sitt (Avolio & Gardner, 2005). Ledere med høy selvinnsett vil være i stand til å håndtere konflikter og utfordringer på arbeidsplassen ved å unngå å vise negative følelser overfor andre ansatte. Ved å involvere, lytte og akseptere ansatte sine meninger, samt kommunisere på en transparent måte, vil en god leder styrke en mangfoldig virksomhet preget av ærlighet og respekt (Avolio et al, 2004).

For at en leder skal kunne ta en beslutning upartisk, må vedkommende ha evnen til å samle informasjon. En leder som viser likebehandling, vil kunne styrke medarbeiderne sine ved å inkludere deres meninger og ideer i beslutningsprosessen. Dette fører til at ansatte føler seg trygge og verdsatt, og kan derfor være positive over lederens atferd. Når ansatte føler at ledere støtter og har tillit til dem under beslutningsprosessen, vil det også påvirke ansattes integrering i arbeidsmiljøet positivt (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004).

2.7.1 Kommunikasjon

God kommunikasjon i arbeidslivet har stor betydning, og er en integrert del av en suksess på arbeidslivet, hvor ved en effektiv kommunikasjon vil konflikter mellom individer på en arbeidsplass løses og enighet oppnås. Uavhengig av konfliktens opphav, er kommunikasjon en viktig faktor for å dempe konflikten. I tillegg kan kommunikasjon øke integreringen av ansatte og deres deltakelse i arbeidet, noe som reflekterer positivt på å nå virksomhetens mål (Bosworth, 2017). En virksomhet med god kommunikasjon vil avsløre ferdighetene, kreativiteten og ideene til medarbeidere, spesielt de som ikke har blitt lagt merke til før, og dette kan bidra til å styrke relasjoner mellom en ansatt og leder (Bosworth, 2017). Einarsen og Skogstad (2010, s.14) understreker at "*I det moderne arbeidslivet representerer samhandling mellom mennesker en betydningsfull faktor for å skape et sunt og trivelig arbeidsliv og effektive virksomheter.*" Kommunikasjon blant individer og grupper på en arbeidsplass, vil foregå både verbalt og ved bruk av kroppsspråk, der man tolker ansiktsuttrykk og kroppsbegrevelser (Einarsen & Skogstad, 2010).

3.0 Metode

I denne delen vil vi diskutere hvilke forskningsmetode vi har brukt, og hvorfor vi mener metoden vi har valgt er mest egnet for vår forskning.

Det finnes flere problemstillinger, blant annet beskrivende-, eksplorative- og forklarende problemstillinger. For å hjelpe oss med å avgrense oppgaven, mener vi at eksplorativ problemstilling er det mest egnet å bruke. Eksplorative problemstillinger går inn på spørsmål om hvordan ulike samfunnsforhold kan forstås (Hvide, 2022, s.9). I vårt tilfelle betyr det å forstå hvordan en skaper en god relasjon mellom ledere og ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Gjennom denne problemstillingen kan meninger, holdninger og erfaringer forstås, og det er dette vi trenger for å svare på oppgaven vår.

3.1 Valg av metode

Det er to vitenskapelige metoder som kan brukes til å besvare et forskningsspørsmål; kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse. Kvantitativ data uttrykkes vanligvis i tall eller mengdeord, slik som “*mange*”, “*flere*” eller “*flest*”, mens kvalitativ data uttrykkes i tekstform. Forskerne som bruker kvalitativ metode, er opptatt av meninger og tanker når de forsker på problemstillingen deres (Grønmo, 2016, s.22). Etter å ha sammenlignet begge metodene grundig, mente vi at kvalitativ forskningsmetode er den mest fornuftige metoden å samle inn data på for å svare på vårt forskningsspørsmål

“Hvordan utøves ledelse på etnisk mangfoldige arbeidsplasser?”

Ved å bruke kvalitativ metode for vår problemstilling kunne vi tolke og forstå lederens perspektiv på en flerkulturell arbeidsplass. Likevel har bruk av kvalitativ metode både fordeler og ulemper. Det positive med å bruke kvalitativ metode er at man får større fleksibilitet i forskningsprosessen. Ulempene er at en ikke får noen målbare resultater, siden funnene er basert på personlige erfaringer, meninger og tolkninger (Grønmo, 2016). Vi ville undersøke flerkulturelle arbeidsplasser i denne oppgaven. Vi ville utforske lederens tanker, opplevelser, meninger og holdninger og dette er grunnen til at vi har valgt kvalitativ metode.

3.1.2 Semistrukturerte intervju

Semistrukturert intervju er en form for intervju der intervjueren har planlagt spørsmål innenfor en eller flere temaer klare på forhånd, dette heter da *intervjuguide*. Men selv om spørsmålene

er klare, har intervjueren frie rom for å følge opp interessante svar, eller spørre ytterligere spørsmål for å få mer innsikt (Andersen, 2020). Vi hadde på forhånd laget en intervjuguide med gode og gjennomtenkte spørsmål, der spørsmålene var delt i tre kategorier: utfordringer, kompetanse og tiltak. Enkelt forklart er intervjuguide en guide på hvordan intervjuet skal gjennomføres, og hvilke spørsmål som skal stilles til respondentene basert på de ulike temaene som skal forskes på (Grønmo, 2016, s.168).

3.1.3 Utvalg

I tidligere deler av oppgaven ble det presisert at vi har samarbeidet med tre anerkjente og store bedrifter, og intervjuet totalt ni ledere med ulike stillinger som daglig leder, teamleder, HR-ansvarlig og restaurantleder. En av lederne som ble intervjuet har ansvar for mer enn 150 ansatte, som spenner fra 15 til 50 år. Bedriften er godt etablert internasjonalt og har mange utenlandske ansatte. Lederens hovedoppgaver er å sikre de ansattes velferd, samt å håndtere budsjetter, vaktlister, rekruttering og andre administrative oppgaver. En annen leder som ble intervjuet var en teamleder som jobber i et internasjonalt anerkjent møbelkonsern. Denne lederen har ansvar for 14 ansatte i aldersgruppen fra 22 til 50 år. Teamlederens hovedansvar ligger innen logistikk, og innebærer oppgaver som varepåfylling og levering av varer til kunder. Beskrivelsen av disse ledernes stillinger er relevant for å gi perspektiv på forskjellene i antall ansatte de har ansvar for, og senere kunne sammenligne deres kompetanse og erfaring

3.1.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuet ble gjennomført av oss i gruppen, i form av samtaler med respondenten. Vi hadde på forhånd valgt ut tre temaer som vi skulle intervjuet våre respondenter om, disse tre var; utfordringer, kompetanse og tiltak. Hovedgrunnen til at vi hadde valgt intervju som metode var fordi intervju er fleksibelt og vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål der og da. Hvordan intervjuet utvikler seg, avhenger i stor grad av hvilken type informasjon respondenten kommer med, og hvordan kommunikasjonen mellom oss og respondenten fungerer (Grønmo, 2016). Da vi utarbeidet intervjuguiden, var hensikten å formulere spørsmål som ville være tilstrekkelig gode til å få respondentene til å dele sine erfaringer, synspunkter på ulike situasjoner og tidligere hendelser. Som vi har nevnt tidligere er uformelt intervju veldig åpne og fleksible. En trenger ikke å holde seg til “*manuset*” hele tiden.

Vi kontaktet utvalgte ledere fra de tre forskjellige virksomhetene og ba dem om å delta i vår studie. Deretter sendte vi ut et informasjonsskriv per e-post til lederne som inneholdt formålet med studien, rettighetene deres som informanter og hvilken informasjon vi var interessert i å få fra dem. Vi avtalte tid og sted for intervjuene som passet informantene best. Vi antok at når respondentene var på sitt mest komfortable, var det større sjanse for at de ville dele viktig og verdifull informasjon med oss, noe som har vært svært nyttig for vår forskning. En annen ting vi måtte tenke på var kommunikasjon. Det var avgjørende at vi og respondentene hadde god kommunikasjon, der begge partene følte at de ble hørt og forstått. Intervjuene ble gjennomført av to personer, og samtalen ble tatt opp på lydopptak og senere transkribert. Å ha to personer til stede under intervjuene var til hjelp for å tolke ledernes svar og stille oppfølgingsspørsmål. Vi utarbeidet en omfattende intervjuguide som var både enkel og generell. Guiden var omfattende for å hjelpe oss med å innhente relevant informasjon i henhold til vår problemstilling. Samtidig var den utformet på en enkel og generell måte for å sikre at hvert intervju med hver respondent kunne gjennomføres på en fleksibel måte.

3.2 Pålitelighet og evaluering av metode

Datainnsamling kan betraktes som enten en prosess eller et produkt. Å sikre at datamaterialet har tilfredsstillende kvalitet er en essensiell forutsetning for å oppnå analyseresultater som er pålitelige og fruktbare. Ved å bruke to overordnede kriterier for å vurdere kvaliteten på data, kan man følge en svært systematisk tilnærming. Disse kriteriene er kjent som reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016, s. 237).

3.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet er en viktig faktor i all forskning, da den angir hvor pålitelige og konsekvente resultatene fra en studie er. Dette er avgjørende for å kunne stole på forskningsfunnene. En studie anses å være reliabel hvis den gir samme resultat når den gjentas under de samme forholdene. For å sikre en høy grad av reliabilitet, er det nødvendig med en klar og presis forskningsdesign, validerte måleinstrumenter og nøye utvalgte deltakere og metoder (Grønmo, 2016, s.242-243)

I en kvalitativ forskningsmetode, der forskeren undersøker meninger, erfaringer og tanker, kan det være utfordrende å oppnå samme svar gjentatte ganger. For å øke reliabiliteten til oppgaven valgte vi å intervju flere ledere, slik at vi kunne få et bredere syn på saken. Vi intervjuet ledere vi kjente til og møtte dem på steder og tidspunkter som passet dem best, noe som gjorde at de

følte seg mer komfortable og kunne uttrykke seg fritt. Etter hvert opplevde vi imidlertid at svarene fra lederne var svært like, ikke bare fra samme bedrift, men også fra ulike bedrifter, dette kalles for datametning. Datametning er når forskere ikke får ny informasjon fra datainnsamlingen (NEM, 2010). Selv om det er litt overdrevet å si at svarene vi fikk gjelder for hele kjedene til McDonald's, Coop og møbelkonsernet, observerte vi helt klare sammenhenger mellom svarene.

Selv om vi tok forholdsregler for å øke reliabiliteten, kan det ha oppstått misforståelser under intervjuene og transkriberingen. Vi arbeidet to og to under intervjuene for å styrke troverdigheten, og tok opp samtalen med lydopptak for å unngå misforståelser. Likevel kan vi ikke være helt sikre på at lederne forstod spørsmålene våre, eller at vi tolket svarene deres riktig. Under transkriberingen arbeidet vi én og én, men det er mulig at det likevel oppstå feil som kan svekke reliabiliteten. Videre analyse av datamaterialet kan også innebære feil som påvirker reliabiliteten.

3.2.2 Validitet

Validitet er en annen sentral faktor i forskning, som angir i hvilken grad en studie faktisk måler det den er ment å måle. Dette betyr at resultatene fra studien reflekterer det fenomenet som forskeren ønsker å undersøke. For å sikre validitet er det avgjørende å utforme en passende forskningsdesign og velge adekvate måleinstrumenter som er validerte og pålitelige. Det er også nødvendig å være bevisst på mulige feilkilder og bias som kan påvirke resultatene, og å gjennomføre en grundig analyse for å sikre at resultatene er robuste og generaliserbare til en større populasjon. Selv om reliabiliteten er høy, er det ikke nødvendigvis en garanti for at validiteten også er høy, og vice versa (Grønmo, 2016, s.251-252).

For å sikre robuste og relevante svar til oppgaven, gjorde vi en systematisk utvelgelse av bedrifter som hadde mangfoldige og flerkulturelle ansatte. Vi lagde en intervjuguide som var utformet for å få så mye relevant informasjon som mulig fra lederne angående problemstillingen vår. For å øke validiteten til oppgaven var vi to personer til stede på hvert intervju. Dette gjorde det mulig for en av oss å stille oppfølgingsspørsmål hvis lederne kom med svar som ikke var relevante eller på avveie, og dermed sørget vi for at intervjuet forble fokusert på problemstillingen.

3.3 Forskningsdesign

Et konkret og tydelig forskningsdesign er nødvendig for å besvare et forskningsspørsmål. Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for en studie som inkluderer beslutninger om forskningsspørsmål, datainnsamlingsmetoder, dataanalyse og valg av forskningsmetode (Bryman & Bell, 2015). Vi har valgt multippel casestudie som forskningsmetode. Multippel casestudie er en metode der forskerne undersøker flere individuelle tilfeller eller eksempler for å forstå et bredere fenomen eller problem (Yin, 2009). Vi har valgt tre casestudier, Coop, McDonald's, og møbelkonsernet. Vi har vurdert og analysert hver case grundig ved hjelp av en rekke kvalitative metoder. Grunnen til at vi har denne tilnærmingen er for å samle detaljert informasjon om hvordan ledelse utøves på etnisk mangfoldige arbeidsplasser. Ved å undersøke flere kvalifiserte bedrifter, kan vi identifisere vanlige mønstre eller temaer, samt variasjon eller unike egenskaper innen hver bedrift, som kan bidra til å utvikle en mer omfattende forståelse av problemstillingen.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene vi har gjort etter intervjuprosessene. Først vil vi se på hvilke utfordringer som finnes på en flerkulturell arbeidsplass, og hvilke kompetanser som lederne trenger for å håndtere disse utfordringene. Vi har også identifisert relevante funn som omhandler tiltak. Disse funnene vil bli tatt i betraktning når vi viser våre funn innenfor tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet på den flerkulturelle arbeidsplassen.

Bransje	Kjønn	Lederens roller	Intervjuets varighet
Dagligvarebutikk (Coop)	Mann	Leder drift	30 minutter
Dagligvarebutikk (Coop)	Kvinne	Daglig leder	30 minutter
Dagligvarebutikk (Coop)	Mann	Daglig leder	25 minutter
Restaurant (McDonalds)	Kvinne	HR- ansvarlig	35 minutter

Restaurant (McDonalds)	Kvinne	Restaurant leder	35 minutter
Restaurant (McDonalds)	Mann	Restaurant leder	30 minutter
Møbelkonsern	Mann	Goods Flow Manager	35 minutter
Møbelkonsern	Kvinne	Goods Flow Team Leader	25 minutter
Møbelkonsern	Mann	Goods Flow Team Leader	30 minutter

Tabell 1: Informasjon om informantene i studiet

4.1 utfordringer

I følgende del skal vi se på utfordringer ledere kan oppleve og hvordan de håndterer dem. Her presenteres funnene ut fra informantenes perspektiv og erfaringer når det gjelder å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner.

De fleste ledere påpekte at å lede ansatte med ulik etnisk bakgrunn først og fremst er lærerikt og kan bidra til bedre forståelse for ulike normer og regler fra ulike kulturer. Ansatte som kommer fra ulike land, kan ha en annen holdning til jobben enn de som har vokst opp i Norge. Lederne sier at ansatte med ulike etniske bakgrunner er respektfulle overfor arbeidsgiverne sine og gjennomfører oppgaver på en ordentlig måte, noe som gir mestringsfølelse og bidrar til å skape motivasjon for jobben. Et annet viktig funn er at lederne kan oppleve utfordringer på grunn av kulturforskjeller. Informantene påpekte at ledere må være tilpasningsdyktige og åpne for alle. I tillegg viser innsamlet data at det å ha et bevisst forhold til det å lede ansatte med etnisk bakgrunn er viktig, og at folk har ulike verdier og tankesett som kan bidra til misforståelser.

4.1.1 Kommunikasjon og språk

HR-ansvarlig hos McDonalds understreker at det krever ekstra innsats fra lederne med å informere ansatte med ulike etniske bakgrunner og hjelpe dem med å integrere dem i arbeidsmiljøet. Goods Flow Manager hos møbelkonsernet understreker at språket er et

kontinuerlig fokusområde, for at alle skal kunne kommunisere med hverandre og hindre miskommunikasjon eller misforståelse:

"Språk er fremdeles den største utfordringen vi har på en etnisk mangfoldig arbeidsplass."

Goods Flow Manager, Møbelkonsern

Restaurant leder hos McDonald's nevner at språket kan stoppe utviklingsprosessen hos ansatte med ulik etnisk bakgrunn. Lederen mente at det finnes mange flinke ansatte, som har lang erfaring, men for å gå opp i stilling krever det høy språknivå. Dette er fordi høyere stillinger har andre oppgaver som krever direkte kontakt med kunder for å møte behovene deres, og dessuten kan det være urettferdig for dem, og vil begrense motivasjonen deres på jobb:

"Jeg ønsker å gi høyere stillinger til de fleste ansatte med ulike etniske bakgrunner fordi de fortjener det, men jeg vet at høyere stilling vil kreve andre oppgaver og gode språkkunnskaper."

HR-ansvarlig i McDonald's

4.1.2 Kulturforskjeller

Funnene viser at ulike ledere opplever samme utfordringer på arbeidsplassen. Flere av informantene understreker at språk, kulturforskjell og kommunikasjon er utfordringer som oppstår på mangfoldig arbeidsplass. Flere ledere understreker at det kan oppstå misforståelser eller miskommunikasjon hos ansatte med språkbarrierer. Samtidig sier lederne at det kan oppstå fallgruver når en gruppe ansatte snakker sammen på et annet språk i arbeidstiden, noe som kan føre til at andre ansatte kan føle seg ekskludert eller baksnakket.

En annen utfordring lederne opplevde er kulturforskjell og det kan være en elementær hindring hos ansatte med ulike etniske bakgrunner. Lederne forklarte at det kan kreves ekstra innsats for å lede ansatte som kommer fra en annen kultur. Informantene sier at for noen ansatte fra andre kulturer, kan det være vanskelig å gå direkte til lederen for å snakke om problemer de opplever eller andre jobbmessige forhold de vil diskutere, på grunn av at de ikke har slike alternativer i hjemlandet sitt. I tillegg viser datainnsamlingen at ansatte har lært at det ikke er vanlig å snakke med lederen og at dette kan føre til konsekvenser, men på norske arbeidsplassene er det helt normalt at ansatte kommer bort til lederen for å snakke om alt mulige angående arbeid.

HR-ansvarlig hos McDonald's nevner at kulturforskjeller kan føre til mange små utfordringer mellom ansatte, og hovedutfordringen er kulturkrasj. En informant påpekte at i Norge er det vanlig at man klemmer kollegaer når de møtes på jobb, men at det ikke er slik i alle andre land:

«Kulturer som har ulike normer og regler kan gjøre at de ansatte oppfatter ting annerledes. Her kan kvinnesynet være en utfordring, der ansatte har andre syn på kvinner som har en lederstilling»

HR-ansvarlig, McDonald's

Goods Flow Manager hos møbelkonsernet påpekte at det er en utfordring når ansatte har konflikter med hverandre på grunn av noe utenfor jobben, og tar dette med inn til arbeidsmiljøet. Lederen nevnte et eksempel om en konflikt som oppsto på jobben mellom to ansatte som kommer fra ulike land, fordi at landene har vært i krig og de ansatte hadde motstridende meninger om ting som ikke hadde noen ting å gjøre med jobben. Dette kan skape en utfordring for lederen, fordi dette ikke er noe som er knyttet til arbeidsplassen men heller en privatsak; likevel påvirker dette arbeidsoppgavene:

“Det kan oppstå konflikter mellom ansatte som er fra land som er i krig med hverandre, noe som er utfordring for oss som ledere.”

Goods Flow Manager, Møbelkonsernet

4.1.3 Hvordan løses utfordringer

Funnene fra dataanalysen viser at lederne håndterer utfordringer basert på situasjoner og grunnen som skaper utfordringen. En betydelig egenskap som lederne belyste, omhandler at en god dialog mellom ansatte eller ansatt og lederen, er en av de mest effektive måter å løse utfordringer på. Goods Flow manager hos møbelkonsernet sier at dialogen kan fremheve bedre forståelse hos ansatte, og fremlegge flere løsninger:

"Dersom det har oppstått en konflikt med to ansatte, ville jeg hatt en samtale med dem, slik at jeg som leder får vite hvordan jeg kan hjelpe å løse konflikten."

Goods Flow Manager, Møbelkonsernet

Lederne fremhever at man bør være åpen og akseptabel med ansatte, og at folk er forskjellige og har ulike meninger og tenkemåter. Lederne må ha respekt for alle ansatte, og behandler dem

likt uansett hvor de kommer fra. Som ble nevnt av lederne tidligere, er språk og kulturforskjeller hovedutfordringer på mangfoldige arbeidsplasser. Når det gjelder misforståelse på grunn av språkbarrierer, mener lederne at det kan hjelpe å gi beskjed til andre ansatte om å snakke tydelig og rolig for å være sikker på at motparten har forstått det man sier. Lederne nevnte også at ansatte i noen tilfeller har funnet et felles språk som alle kan snakke, for eksempel engelsk, for å sørge for at de tar hensyn til folk som ikke er trygge i språkferdighetene sine.

En restaurant leder hos McDonalds illustrerer at det finnes ikke noe krav for at ansatte må kunne snakke godt norsk for å få jobben, og at de prøver å hjelpe ansatte som ikke har gode språkferdigheter i å bli bedre på norsk, noe som har fungert bra hos dem. Hos Coop og møbelkonsernet er det minimumskrav at personen kan snakke norsk for å kommunisere med alle, og at alle skal ha lik forståelse av informasjonen som sendes av lederne og HMS.

Fra dataanalysen fremhever informantene at når flere kulturer møtes under ett tak, kan det føre til utfordringer og misforståelse mellom ansatte. Teamleder hos møbelkonsernet sier at: *"Vi plasserer folk i ulike grupper, fordi det er ikke lov å velge hvem man vil jobbe med. Dette var en stor utfordring i begynnelsen, men etter hvert ble de mer kjent med hverandre og trives godt med å jobbe sammen"*

4.2 Kompetanse

I denne delen vil vi fremlegge våre funn angående hvilke ferdigheter og kompetanse ulike ledere besitter når det gjelder å håndtere utfordringer som oppstår på en flerkulturell arbeidsplass. For å kunne fremlegge våre funn på en bedre måte, vil vi først presentere hvilke stilling lederne har, og videre presentere hvilken kompetanse de har.

4.2.1 Lederes kompetanse

Alle lederne vi intervjuet hadde ingen formell utdanning eller kompetanse. Men alle lederne var nokså enige i at en leder må ha tilstrekkelig kompetanse på området som virksomheten opererer innenfor, for å kunne ta riktige beslutninger og veilede medarbeiderne i riktig retning. Dette innebærer å ha en god forståelse av bransjen og de ulike markedene virksomheten opererer i, samt å være oppdatert på nye trender og teknologier som påvirker bransjen:

“Kompetanse og lederskap er to sider av samme mynt når det gjelder å lede en organisasjon.”

Leder, McDonalds

Lederne fra møbelkonsernet hadde ingen formell kompetanse. De vi har intervjuet har jobbet seg opp fra golvet og opp i stigen, og er nå ledere. De mente at så lenge en person følger virksomhetens verdier, som blant annet å vise samhold og holde felleskap, ha omtanke for menneskene og miljøet, være kostnadsbevisst, holde det enkelt men effektivt, skape meningsfulle forskjeller, gi og ta ansvar, og å gå foran som et godt eksempel er man på god vei til å ta en lederrolle i virksomheten. De mente at det er kjempeviktig å ikke bare kunne verdiene i teori, men man må også anvende det i praksis:

“Jeg har ingen formell kompetanse, men jeg følger virksomhetens verdier, retningslinjer og visjon, og bruker det hver arbeidsdag.”

Goods Flow teamleder, Møbelkonsern

Spørsmålet om hvilke holdning og kompetanse ledere bør ha for å lede en flerkulturell arbeidsplass, svarer de at en bør se mangfold og flerkulturelt som noe positivt. Ledere bør være bevisst på fordelene ved å ha flerkulturell arbeidsplass, mente majoriteten av lederne ved møbelkonsernet. De mente at den kreativiteten og effektiviteten som ansatte med flerkulturell bakgrunn bringer med seg, er et kjempeløft for virksomheten. De mente også at en leder bør ha et åpent sinn, og ikke fokusere så mye på hvor de ansatte er fra:

“Jeg er ikke leder på grunn av min kompetanse, men på grunn av mine erfaringer og hvordan jeg er som person.”

Teamleder, Møbelkonsern

En leder må kontinuerlig oppdatere sin kunnskap og ferdigheter for å holde med endringene i bransjen. Dette kan gjøres gjennom kontinuerlig læring og utvikling, for eksempel gjennom kurs, konferanse og mentorskap. Hos McDonalds er det obligatorisk for alle de ansatte å fullføre e-læringsmoduler der man må oppnå en bestemt poengsum. I tillegg krever kompetansen å møte bedriftenes krav, for eksempel å kjenne stasjonene godt, spesielt om du er en områdeleder i restauranten. Mye av ledelsen i McDonald's handler om hvordan man behandler og kommuniserer med medarbeiderne:

“Det er viktig å vise respekt og å være en god ambassadør for bedriftens verdier som inkluderer å være vennlig, respektfull, autentisk og rettferdig”

Leder, McDonalds

4.2.2 Kommunikasjon

I tillegg til kompetanse innenfor virksomheten og bransjen, bør ledere også ha kunnskap og ferdigheter innenfor ledelse, mente lederne hos Coop. Dette innebærer å ha god kommunikasjonsevne, evnen til å motivere og inspirere ansatte, evnen til å bygge sterke relasjoner og å kunne unngå å skape konflikter. Ene lederen hos Coop sa at god kommunikasjonsevne er en viktig egenskap å ha for å lykkes som leder. Å vite hvordan man skal gå frem, være god til å reflektere og hvordan man implementere situasjonsbasert ledelse er noe som alle ledere bør ha trent seg opp til, sa vår informant.

Lederne i Coop mente også at en god leder bør kunne tilpasse sin lederstil til hver enkelt ansatt, i stedet for å ha en ensartet tilnærming. Dette gjelder også for mennesker med flerkulturell bakgrunn. Lederne mente det var viktig å ha forståelse for og tilpasse seg andre kulturer. Som eksempel nevnte de at det kan være uvant for noen ansatte med flerkulturell bakgrunn å bli ledet av en kvinne, og da må lederen tilpasse sin lederstil og være mer forsiktig med tilbakemeldingene. Samtidig må den ansatte også ha forståelse for at likestilling er vanlig i dette landet, og være villig til å ta imot tilbakemeldinger. Coop har mange ulike tiltak, i form av kurs, etterutdanning, og møter, for å øke kompetansen om mangfold hos sine ledere.

I møbelkonsernet har kommunikasjon til tider vært en utfordring. Lederne har uttalt at etnisitet ikke er en faktor som påvirker dette problemet, men heller det faktum at hver enkelt har forskjellige oppfatninger og tolkninger av oppgavene som skal utføres. Ledere har derfor påpekt viktigheten av god kommunikasjon når man skal samarbeide med mange mennesker, der alle har sine egne syn på arbeidsoppgavene. De mener også at klare og tydelige kommunikasjonsferdigheter hos lederne er nødvendige for å unngå unødvendige konflikter og utfordringer som tar opp verdifull tid som heller kunne vært brukt til å løse viktigere saker.

Om eventuelle konflikter skulle oppstå i møbelkonsernet, mente lederne at det er viktig at begge partene i saken får fram sine syn og poenger. I møbelkonsernet løses konflikter ved at lederne, sammen med de som er involverte, møter til et felles møte, og prøver å komme til en løsning som funker godt og passer for alle. Under slike møter er kommunikasjon viktig,

påpeker lederne. De mente at alle partene skal bli hørt, og føle at de kan uttrykke seg fritt uten å være redde for konsekvenser.

4.3 Tiltak

I denne delen skal vi presentere våre funn av tiltak ledere har for ansatte med etniske minoritetsbakgrunn. Dette skal presenteres som rekrutterings-, inkludering- og kommunikasjonsiltak, samt tiltak for å styrke språkferdighetene hos de ansatte.

4.3.1 Rekruttering

Når det kommer til hvordan ledere tar imot ansatte på den nye jobben, ser vi at alle ledere på de ulike virksomhetene vi har intervjuet tar dem imot på samme måte som alle andre ansatte. Det blir ikke gjort noe forskjell på måten man blir integrert inn i virksomheten på, siden alle blir behandlet likt. Virksomhetene har samme opplæring for alle ansatte, og samme regler for hvordan ansatte skal bli tatt imot. Det viser seg at de heller setter pris på de personlige egenskapene og arbeidsmoral overfor hvor personen kommer fra eller hvilken bakgrunn de har. Samtidig viser noen av ledere bevissthet rundt det å ta imot ansatte som har en forskjellig bakgrunn, og respekterer deres kultur og bakgrunn i samråd med virksomhetens verdier. Vi ser også at andre faktorer som alder og kjønn ikke har så noe å si for måten de blir rekruttert inn i virksomheten på; her er det personlige egenskaper og erfaring som blir vektlagt:

“Vi tenker aldri på hvor personen er fra, vi behandler alle likt så lenge han/hun kan jobben, regler og har respekt for andre på jobben.”

Teamleder, Møbelkonsern

Det er altså ikke gjort noen særlige tiltak eller spesiell behandling for hvordan ansatte med etnisk bakgrunn blir tatt imot. Lederne har et bevisst forhold til at de har en annen bakgrunn og kanskje andre verdier, men alle blir behandlet likt og vil få samme opplæring og opplevelser når de begynner på jobben.

4.3.2 Inkludering

Våre funn indikerer at bedriftene har forskjellige tilnærminger når det kommer til inkluderingstiltak for ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Med inkluderingstiltak mener vi tiltak som fremmer en mangfoldig arbeidsplass, som for eksempel har en viss prosent antall ansatte med minoritetsetnisk bakgrunn. Coop Norge har forankret i bedriften at man skal heie

på flerkulturelle arbeidsplasser, og selv om de ikke har et krav på å ansette en viss prosent folk med minoritetsetnisk bakgrunn, gjør ledelsen årlige målinger for å kartlegge mangfoldet i bedriften. På denne måten kan de kartlegge om det må gjøres forbedringer for å øke mangfoldet:

“Hvis du ikke holder deg til dette, og forskjellsbehandler, så er det kort vei til arbeidsledighet. Det er grovt brudd på kontrakten, hvis du opptrer deg uheldig for flerkulturelle arbeidsplasser.”

Daglig leder, Coop

Ledere på McDonalds beskriver at virksomheten har tilnærmingen “Kom som du er” (McDonalds, u.å.). De tror på at mangfold skaper vekst i bedriften, og jobber mye med likebehandling. Fra informantene fant vi ut at de ikke har noen spesifikke tiltak for prosent antall ansatte med minoritetsetnisk bakgrunn, og vektlegger heller personlige egenskaper og erfaringer. Likevel har de et bevisst forhold til at mangfold er viktig for bedriften, men har per i dag ingen tiltak for å sikre mangfoldet i bedriften.

Funnene viser at møbelkonsernet har samme tilnærming som Coop for å inkludere ulike kulturer og nasjonaliteter. De har også et bevisst forhold til jobbing med mangfoldet på arbeidsplassen. De har per i dag ingen krav for antall ansatte med en minoritetsetnisk bakgrunn, på grunn av at mangfoldet er så rikt i bedriften allerede at de ikke har behov for det. Dersom det skulle vært behov for det, vil de vurdere å gjøre tiltak for å sikre å ha variasjon i bakgrunn blant ansatte. De har derimot et tiltak som heter “Broen til jobb” for å introdusere innvandrere inn på det norske arbeidsmarkedet.

4.3.3 Kommunikasjon

For ansatte med en annen etnisk bakgrunn er kommunikasjon et viktig verktøy for å utvikle og ha dialog med ansatte. Vi fant at de ulike bedriftene hadde forskjellig tilnærming for å forbedre kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen. Møbelkonsernet har for eksempel gjort tiltak for å ha opplæringen og kurs tilgjengelig på et språk du er trygg på. De har hele 10 ulike språk man kan velge mellom, slik at alle ansatte får den riktige opplæringen de trenger. I tillegg blir all kommunikasjon fra ledelsen gjort tilgjengelig på de 10 språkene, slik at alle ansatte forstår informasjonen de får. Dette gjør at de minimerer misforståelser som kan oppstå på grunn av språkbarrierer:

“Det kan hende at noen blir redd for å si: «beklager, jeg har ikke helt forstått deg, kan du gjenta» eller sier: «jeg forstår det» ... Derfor må man være obs på å kontrollere at alle har fått med seg har forstått oppgaven riktig.”

Teamleder, Møbelkonsern

Coop og McDonalds har en litt annen tilnærming til kommunikasjon. Begge bedriftene har obligatorisk opplæring på norsk, noe som har medført noen utfordringer som for eksempel informasjonen den ansatte ikke har forstått. De har gjort tiltak slik at ansatte har krav på informasjon på engelsk dersom norskferdighetene ikke strekker til. Samtidig har de sagt at de i enkelte tilfeller har fått inn en tolk, for eksempel i forbindelse med medarbeidersamtale, dersom den ansatte er utrygg i både norsk og engelsk. Slik kan de forsikre seg om at den ansatte får formulert det de vil til lederen, og informasjonen fra lederen blir forstått. Dette kan være spesielt nyttig i vanskelige og omfattende situasjoner.

4.3.4 Språkferdigheter

Som nevnt tidligere har møbelkonsernet et program de kaller “Broen til jobb” der de hjelper innvandrere å komme inn på det norske arbeidsmarkedet. En av måtene de gjør dette på er blant annet språkopplæring. Møbelkonsernet tilbyr praksisplasser for de som vil lære seg norsk og bli kjent med arbeidslivet. De som er med på dette programmet får utviklet språkferdighetene sine hos bedriften. Det finnes derimot ingen tiltak for å styrke språkferdighetene for de som allerede er ansatt hos møbelkonsernet.

Coop har dialog med NAV som et tiltak for å styrke språkferdighetene hos de ansatte. Selv om Coop ikke tilbyr et program for å utvikle språkkunnskapene, ordner de en avtale med NAV slik at den ansatte får muligheten til dette. Dette er et godt tiltak for de som er nytilflyttet eller lite integrert. Coop har også et tiltak som et skilt man kan ha på uniformen, som den ansatte frivillig kan gå med, som sier “Jeg lærer med norsk”. Dersom det da skulle oppstå en situasjon der den ansatte ikke forstår eller ikke vet hvordan de kan svare, kan de peke på skiltet og hente en annen ansatt. Dette tiltaket reduserer stress for ansatte som ikke føler seg trygg på språket:

“Vi har dialog med NAV. Nav tilbyr hjelp med språket, som et integreringstiltak. Jeg har hjulpet ansatte med å komme i kontakt med Nav, og hjulpet dem med prosessen for å komme i gang med opplæringsløpet”

Daglig leder, Coop

McDonalds hadde tidligere tilbud om norskkurs for å styrke språkferdighetene hos sine ansatte. Dette tilbudet har nå stoppet, men ansatte som vil lære seg norsk og styrke språkferdighetene har mulighet å få tilpasset arbeidstiden slik de har mulighet å gå på norskkurs. Selv om dette ikke er et direkte tiltak som blir gjort fra toppledelsen, gjør daglige ledere tiltak slik at ansatte har muligheter til å forbedre og utvikle språkferdighetene sine.

5.0 Drøfting

I denne delen skal vi drøfte hovedfunn rundt hvordan ledere i virksomhetene leder ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, og denne delen har samme strukturelle oppbygging som kapittelet om funn. Første drøftingsdel fremhever hvilke utfordringer ledere opplever i virksomhetene og blir drøftet mot tidligere forskning. Deretter kommer drøfting om lederens kompetanse for å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner. Siste delen i kapittelet illustrerer funn av tiltak og hvordan dette stemmer med teorien.

5.1 Utfordringer

I første drøftingsdelen skal vi drøfte våre hovedfunn rundt utfordringer av å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner. Funnene vil bli drøftet opp mot teoriene og funn fra tidligere forskning som er relevante for temaet.

5.1.1 Kommunikasjon og språk

Ifølge Ødegård & Andersen (2020), vil manglende på språkferdigheter føre til negative konsekvenser på en mangfoldig arbeidsplass, slik som redusert produktivitet som skyldes både misforståelse mellom ansatte og sine ledere, og mistrivsel. Alle våre informanter var bevisst på at manglende språkferdigheter hos ansatte kan skape utfordringer, og dette er utfordringer som misforståelser, konflikter, miskommunikasjon og redusert produktivitet på arbeidsplassen. Det korrelerer med resultatene til studien som ble gjennomført av Sandal (2009), rundt manglende språkferdigheter, om at språk kan ha stor betydning som kan føre til misforståelse, og dårlig kommunikasjon. Lederne understreket at det var viktig å være bevisst på at språk kan være en utfordring, og det kreves at ledere tar hensyn til ansatte som har manglende språkferdigheter.

Arbeidskraftundersøkelse viser at andelen av de som ønsker å øke sine stillinger, har vært omtrent dobbelt så høy blant ansatte med ulike etniske bakgrunner enn resten av befolkningen (IMDi, 2021). Presset av at flere ansatte med ulike etniske bakgrunner ønsker seg høyere

stillinger, vil være utfordrende for ledere på mangfoldige arbeidsplasser. Undersøkelsen til IMDi (2021) viser at 21% av deltidsansatte med etnisk minoritetsbakgrunn ønsker å øke arbeidstiden i 2020, mot 11% av deltidsansatte i resten av befolkningen.

Funnene viser at flere ledere har samme utfordringer; at ansatte som har tilfredsstillende arbeidsrelaterte kunnskap og erfaring ønsker høyere stillinger, noe som ikke alltid er mulig på grunn av språkbarrierer. Lederen har ansvar for at ansatte som vil gå opp i stillingen, kommer til å klare de nye oppgavene, noe som krever gode språk- og kommunikasjonsferdigheter. Informantene har synliggjort, er manglende språkferdigheter noe som kan begrense karrieremuligheter for ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette kan være en av de negative konsekvensene som Sandal (2009) har påpekt.

5.1.2 Kulturforskjeller

Ansatte fra ulike kulturer kan også ta med seg ulike holdninger, verdier, atferd og etikette på arbeidsplassen. Selv om disse kan være berikende og til og med fordelaktige i et mangfoldig profesjonelt miljø, kan de også forårsake misforståelser eller dårlige relasjoner mellom teammedlemmer (Reynolds, 2019). Ledere som vi intervjuet, har beskrevet at når ansatte fra ulike kulturer tar med seg ulike holdninger og atferd på arbeidsplassen, vil dette kunne føre til en del utfordringer på arbeidsplassen. Ofte vil både den nye atferden og den nye kulturen føre til konflikter mellom ansatte og hindre integrering på arbeidsplassen.

Schindler (2019) understreker at mangel på et effektivt arbeidsmiljø kan fremstå som en stor utfordring, noe som påvirker arbeidsplassen negativt. I tillegg påpeker Schindler (2019) at inkludering og integrering er viktige prosesser for å oppnå effektivitet på en mangfoldig arbeidsplass, slik at en gruppe ansatte med samme bakgrunn, ikke slår seg sammen med hverandre mot resten av ansatte, noe som kan føre til assimilering eller isolasjon.

5.1.3 Hvordan løses utfordringer

Lederne fremhever at det finnes utfordringer på alle arbeidsplasser, men i mangfoldige virksomheter er det en del andre utfordringer. Ledere påpekte at det ikke finnes fasitsvar om hvordan utfordringer på mangfoldige arbeidsplasser kan løses, men at ledere må ha oversikt over ansattes bakgrunn og kultur, og være akseptable for andre meninger dersom de skal kunne finne en løsning. En studie gjennomført av Galaasen (2022) kommer med flere funn på hvordan ledere kan håndtere utfordringer på mangfoldige arbeidsplasser. Ledere kan starte med å

kartlegge nå-situasjonen, og skape en oversikt over verdier og kulturelle forskjeller mellom ansatte (Galaasen, 2022). I tillegg bør ledere ha en aktiv tilnærming til kulturelle forskjeller, og bruke kommunikasjon for å oppdage nye muligheter eller svakheter. Studien til Galaasen (2022) støtter informantenes perspektiver om hvordan utfordringer i mangfoldig arbeidsplass kan løses.

5.2 Kompetanse

I denne delen skal vi drøfte våre funn angående lederes kompetanse for å håndtere ulike utfordringer som oppstår i en mangfoldig arbeidsplass.

5.2.1 Lederes kompetanse

Som presentert i funn-delen, har vi merket at ingen av de lederne vi intervjuet hadde formell kompetanse. Alle våre informanter har deltatt på ulike kurs, seminarer og etterutdanning med formål om å bli en bedre og mer engasjert leder, men ingen formell utdanning. Det at ledelsen ikke hadde noe formell kompetanse eller utdanning, var ikke noe vi ble overrasket over. Om en ser på de fleste stillingsannonser som er relatert til lederstillinger innenfor butikk, varehandel eller restaurantbransjen kan en se at utdanning ikke er noe krav (Finn, 2023). Mange lederstillinger nevner at utdanning innenfor bransjen er en fordel, men som nevnt ikke noe krav. Men det som er et krav er erfaring.

Alle våre informanter fra alle tre bedriftene har jobbet seg opp i stigen. De forklarte oss at selv om lederen har høy utdanning innenfor relevant felt, er det fortsatt mye å lære. Og eneste måten en kan lære det på, er gjennom erfaring og hardt arbeid. Vi nevnte i teoridelen at en leder må være god til å tilpasse sitt lederskap til den enkelte ansatte, og situasjonen (Heesen, 2022). Det er ikke den ansatte som skal tilpasse lederens lederstil, men motsatt (Heggholmen, 2014, s.14). Dette mente også flesteparten av våre informanter. Siden vi hadde kjennskap til bedriftene vi valgte, og de er såpass store, så forventet vi at en del av de ansatte hadde flerkulturell bakgrunn. Vi var derfor nysgjerrige på om lederne hadde noe slags erfaringer med hvordan de skal lede ansatte med den slags bakgrunn.

Flerkulturell bakgrunn er noe som var verdsatt av alle våre informanter. De mente at bakgrunn var det som gjorde oss til den vi er. Vi må ikke frastøte flerkulturell bakgrunn, men heller bruke det og utnytte det til noe godt, mente flesteparten av lederne. En bør ha bevisst forhold til at folk er ulike, og har ulike bakgrunner. Det gjør at vi tolker, tenker og handler annerledes. Man

har også annerledes verdier, tankesett og kommunikasjonsmåter (Inkluderingskoden, u.å.). Mangfoldsledelse kan derfor være viktig for å unngå konflikter. Som beskrevet i teoridelen, er evnen til å anerkjenne verdiene og fordelene som mangfold kan gi, en viktig del av mangfoldsledelse (Inkluderingskoden, u.å.). Det er viktig å ikke betrakte mangfold som en utfordring eller negativ faktor, men heller som en positiv og nyskapende faktor. Forskning har vist at virksomheter med mangfold, sammenlignet med virksomheter med lite mangfold i samme bransje, i gjennomsnitt opplever 6% høyere resultater, 35% større sannsynlighet for avkastning, 230% større kontantstrøm per ansatt, økt innovasjon og produktivitet, samt mindre turnover (Hede, 2018).

Noen av lederne sa at alle de ansatte ikke kommer til å være gode venner, det vil alltid være uenigheter om store etiske spørsmål eller små prioriteringer, men med forståelse og respekt for hverandre kan arbeidsområdet være en god- og gledelig plass. Som forklart i teoridelen, blir lederne med god selvbevissthet sett på som gode ledere. De som fremmer et arbeidsmiljø som er ærlig og åpent, der de ansatte kan uttrykke sine meninger og forslag uten hindringer eller frykt for negative reaksjoner. Vi merket at alle lederne vi intervjuet arbeidet for å skape et slikt arbeidsmiljø i deres respektive bedrifter. Ved å bruke sine erfaringer ville de skape et miljø som var for alle, uansett bakgrunn, religion, alder, kjønn, nasjonalitet og seksualitet. I teoridelen ble begrepene akkulturasjon og assimilering definert. Disse handler om hvordan nye kulturer og individer kan integreres i en eksisterende arbeidskultur. Ved å gjøre små justeringer, kan ledere og ansatte inkludere nye og mindre “populære” medarbeidere. Når det skapes et positivt og inkluderende arbeidsmiljø, kan man utvikle en kultur som tar vare på alle sammen.

De fleste av våre informanter nevnte at gjennom en lang karriere i bedriftene de jobber i, har de jobbet seg fram til de ulike egenskapene de har som ledere til å håndtere ulike utfordringer som oppstår ved å utøve ledelse på en flerkulturell arbeidsplass. Den egenskapen som ble sett på som den viktigste av lederne var kommunikasjon.

5.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er som nevnt kunsten til å dele, formidle og utveksle informasjon, ideer, følelser eller tanker mellom to eller flere mennesker (Evans, 2021). Utveksling av informasjon kan skje ved flere måter, for eksempel gjennom muntlig-, skriftlig- eller kroppsspråk kommunikasjon. Det viktigste er at begge partene føler de blir hørt og forstått. Dette var noe av det våre informanter mente skapte utfordringer. Det kreves derfor god kunnskap fra lederens

side for å håndtere disse utfordringene. Funnene viser at de tre bedriftene har en ordning for dette. Under viktige samtaler, kan de ansatte be om å få en tolk med i samtalen slik at alle kan føle de blir hørt, og kan få si det de mener om saken.

Ledere bør ha en bred forståelse av at kommunikasjon er en essensiell egenskap å ha, både for egen suksess og virksomhetens suksess. Dette synet delte mange av de lederne vi intervjuet. Som tidligere opplyst bør ledere være kjent med og forstå hvordan man bygger og opprettholder effektive relasjoner gjennom kommunikasjon (Bosworth, 2017). Spesielt er det viktig med god kommunikasjon når språk kan være en utfordring for de ansatte. Ledere bør derfor ha kunnskap om ulike kulturer og hvordan kommunikasjonsstiler kan variere mellom dem, og hvordan man kan tilpasse kommunikasjonen for å kommunisere effektivt med ansatte fra ulike kulturelle bakgrunner. Siden lederne ikke hadde noe formell kompetanse, var deres "*formell kompetanse*" bedriftens retningslinjer. De må hele tiden handle i samsvar med bedriftene sine verdier, visjon, mål og bakgrunn (Egerdal, 2019). Ifølge nettsidene til de tre bedriftene, er etablering av en arbeidsplass som er mangfoldig og inkluderende en integrert del av deres fundamentale verdier og prinsipper (Coop Norge, u.å.; McDonald's Norge, u.å.). Derfor må lederne, som bedriftens "*diplomater*", ha ansvaret for å handle i tråd med bedriftens verdier og prinsipper. Dette er også støtte av flere forskninger. Studie gjort av amerikanske selskapet Larkin Communication Consulting, viser at god kommunikasjon, tydelighet og tilstedeværelse er avgjørende for å oppnå tillit, troverdighet og autoritet som leder. Dette kan også øke sjansene for å oppnå virksomhetens mål (Paasche, 2017).

Å gi tilbakemeldinger er avgjørende for å fremme de ansattes utvikling. Tilbakemeldinger er betydningsfulle fordi de gir den ansatte muligheten til å motta konstruktive tilbakemeldinger om sitt arbeid og få innsikt i hva som kan forbedres (Paasche, 2015). Her er det også viktig med god kommunikasjon, og forsikre at begge partene føler de har blitt hørt og forstått. Dette bidrar også til å øke motivasjonen hos den ansatte til å utføre arbeidet bedre. Lederen vi intervjuet mente også det samme. Å klare å se alle individene, vise empati, forståelse, og hjelpe med utviklingen hos de ansatte er flere av de viktigste jobbene til en leder, "*feedback*" kan være nyttig og motiverende for de ansatte, hevdet en av informantene. Sammenhengen mellom "*feedback*" og motivasjon hos ansatte er også støttet av ulike studier og forskning. Som for eksempel studien gjort av professorer ved BI, som kom fram til at konstruktive tilbakemeldinger gir dyktigere ansatte (Farbrot, 2017).

Men tilbakemeldingene må gjøres på en god og tilpasset måte, mente noen av lederne. Det ble nevnt angående en hendelse mellom en utenlandsk ansatt og en kvinnelig leder i funn-delen. Lederen måtte endre sin lederstil, for at den ansatte skulle ta imot tilbakemeldingene. Ifølge Farbrot (2017) kom også studien gjennomført av BI fram til at tilbakemeldingene må være tilpasset, konstruktive, riktig timet og de må komme ofte.

5.3 Tiltak

I denne delen skal vi drøfte våre hovedfunn rundt lederens tiltak for å lede ansatte med etniske minoritetsbakgrunner. Funnene vil bli drøftet opp mot teoriene vi har skrevet tidligere i oppgaven, og vi skal komme med eventuelle tiltak vi mener bedriftene bør innføre som kan hjelpe de med å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner.

5.3.1 Rekruttering

Kaplan og Donovan (2013) skriver at ledere kan utvide sine rekrutteringsprosesser for å få et bredere utvalg av kandidater. Dette kan for eksempel gjøres ved å sette mål for hvor mange i virksomheten som skal ha etnisk minoritetsbakgrunn. På denne måten kan de forsikre seg om at denne gruppen blir representert på arbeidsplassen og skape en inkluderende arbeidsplass. Fra våre funn ser vi at personlige egenskaper og arbeidserfaring er de viktigste faktorene i rekrutteringsprosessen. Lederne i de virksomhetene vi så på hadde ingen formelle tiltak for hvor mange prosent av de ansatte skulle ha etnisk minoritetsbakgrunn. Dette fungerer så lenge virksomhetene sørger for at det er god representasjon av de ulike gruppene i virksomheten. Kaplan og Donovan (2013) og Egerdal (2019) påpeker at uten gode rekrutteringsstrategier, vil ledere ofte ansette folk med samme perspektiver og bakgrunner som den allerede eksisterende gruppen på arbeidsplassen. Dette vil føre til lite variasjon av mangfold og inkludering på arbeidsplassen.

Når ledere iverksetter ulike rekrutteringstiltak, som mangfolds kriterier i rekrutteringsprosessen eller objektiv vurdering av kandidater, vil dette tiltrekke seg folk med ulike bakgrunner og kulturer (Kaplan & Donovan, 2013). Dette vil bidra til å skape et mer inkluderende arbeidsmiljø, noe som fører til økt kreativitet, produktivitet og innovasjon i virksomheter (Brandi, 2004, s.34). På denne måten kan ledere gjøre arbeidsplassen mer attraktiv.

5.3.2 Inkludering

Brandi (2004) illustrerer at inkludering innebærer at den nyansatte tar utgangspunkt i egne verdier og i egen kulturell bakgrunn, men i høy grad også tilpasser seg virksomhetens verdier, normer og kultur (Brandi, 2004). Vi tar altså utgangspunktet at både lederen og ansatte begge bidrar for å skape en inkluderende kultur som vil gjøre virksomheten sterkere. Modellen “*Lederens helikopter*” (Heggholmen, 2014, s.17) illustrerer hvordan lederen skal ha et overblikk over hele virksomheten for å oppnå sine visjoner og mål. Med andre ord, er det lederen som har det øverste ansvaret for å se til at dette blir forankret tiltak for inkludering i virksomheten.

Brandi (2004) beskriver at prinsippet bak inkluderingsledelse er at alle ledere, medarbeidere og grupper uavhengig av sin gruppetilhørighet skal ha like muligheter til å utfolde seg og utnytte sitt eget potensial (Brandi, 2004). Fra våre funn ser vi at virksomhetene har forskjellige tilnærminger til inkluderingstiltak på arbeidsplassen Hovedfunnet er at de behandler alle nyansatte likt. Selv om dette høres bra ut, bør lederen innføre tiltak siden personen med etnisk minoritetsbakgrunn har større sjanse for å bli ekskludert i arbeidsmiljøet. Brandi understreker at det er svært viktig at ledere gjør bevisste tiltak for å forebygge at etniske minoritetsgrupper blir ekskludert (Brandi, 2004). Altså å ha spesielle tiltak for nyansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, for eksempel ved å kartlegge eventuelle behov ansatte har slik at de skal kunne utvikle seg på samme måte som eksisterende ansatte.

Selv om virksomhetene per i dag har ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, hadde det fortsatt vært lurt å innføre formelle inkluderingstiltak forankret i virksomheten for å fremme mangfoldet og unngå akkulturasjon som ender opp i assimilering, isolering eller marginalisering. Som nevnt tidligere, er nøkkelen for implementering i en virksomhet at det blir forankret fra toppen og ned. Lederne bør gå frem som gode eksempler og vise veien for alle ansatte hvordan man behandler hverandre med respekt og forståelse, og forankre verdiene i kulturen. Når de viser vilje og evne for gjennomføring av tiltak, vil dette bidra positivt til å skape inkludering av mangfold på arbeidsplassen.

5.3.3 Kommunikasjon

Egenskaper ledere må ha for å kommunisere med ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn er å være åpen og prøve å forstå ting fra andre perspektiver (Dypedahl, 2021). Våre funn viser at virksomhetene har forskjellig tilnærming til kommunikasjon fra lederne til medarbeiderne.

McDonald's og møbelkonsernet har tilpasset kommunikasjon til ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, noe som stemmer med påstanden til Paasche (2015) om at det er viktig å sørge for at medarbeidere har oppfattet informasjon riktig.

Likevel er det flere tiltak ledere kan ta i bruk for å forbedre kommunikasjonen hos ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Et tiltak de kan gjøre er å kartlegge medarbeidere om det er behov for bedre eller tilrettelagt kommunikasjon. I tillegg kan de bli bedre på å kommunisere bedriftens visjon og kultur (EBA, 2019) slik at medarbeidere vet hvilke forventninger lederen har til sine ansatte.

5.3.4 Språkferdigheter

Vi har tidligere forklart at Roddvik (2010) mener at *“Språk er nøkkelen til deltakelse i samfunnet”* (Roddvik, 2010, s.108), og at mangel på felles språkforståelse kan være et hinder i effektiv kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Fra våre funn fant vi at ingen av virksomhetene har noen formelle tiltak for å forbedre språkferdighetene hos de ansatte.

Manglende språkferdigheter hos ansatte kan føre til negative konsekvenser og dermed redusert produktivitet hos individer på arbeidsplassen (Sandal, 2009). Selv om språkkunnskaper er et større problem, viser våre funn at ledere ikke har noen tiltak for å forbedre språkferdighetene hos sine ansatte. Dette viser at lederne har manglende forståelse for hvordan dette påvirker arbeidsplassen, og utviklingen av individuelle ansatte. Dersom ledere tilbyr språkopplæring på jobben vil det bidra til at den ansatte kan utvikle seg og yte bedre på arbeidsplassen. Det er viktig for både enkeltindividet og virksomheten å forbedre språkkunnskapene hos ansatte i virksomheten og for å unngå *“Insider-Outsider”* grupper (Kaplan & Donovan, 2013). Dette vil også bidra til at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn i større grad får muligheter til å delta i virksomheten, bli hørt og sett, noe som skaper tilhørighet i virksomheten.

6.0 Svakheter ved studiet

Det er vanskelig å bedømme styrken og generaliserbarheten av vår studie. En ulempe ved kvalitativ metode er at man ikke kan oppnå målbare resultater eller fasitsvar for å besvare problemstillingen. Kvalitativ forskning har en tendens til å undersøke et bredt spekter av faktorer og kontekster, og dette kan ha innvirkning på validiteten til studien (Grønmo, 2016, s.251-252). Siden vi ikke har noen målbare resultater å presentere, er det vanskelig å si at vår studie har god validitet.

Etter studiet kan vi ikke med sikkerhet gi en fasit fordi dataene vi har samlet inn fra informantene er basert på deres erfaringer, tanker og meninger, som vi har tolket ut fra vårt eget samfunnsperspektiv. Resultatene kan derfor være mer åpne for tolkning og mindre presise og konkrete. Troverdigheten til studien er dermed vanskelig å bedømme, siden vi ikke hadde ressurser eller tid til å fakta sjekke svarene fra lederne eller våre tolkninger av svarene.

At studien er kvalitativ, gjør at det lett å se det med subjektive perspektiver. Siden vi i gruppen har flerkulturell bakgrunn, har vi vært veldig engasjert i oppgaven vår. Dette kan ha påvirket våre forventninger til informantene og hva de skulle svare på. Vårt engasjement og bakgrunn kan ha gjort oss litt subjektive i både intervju- og analyseprosessen. Vi har også diskutert reliabilitet i metodebeskrivelsen. Vi gjorde forhåndsregler både før og etter intervjuene for å styrke reliabiliteten til studien vår, men det kan fortsatt ha oppstått feil. Ingen i gruppen hadde erfaring med intervju og transkripsjon, så vi kan ha gjort feil i en eller begge prosessene, noe som svekker reliabiliteten til studien vår. Valget av bedrifter og informanter kan også svekke reliabiliteten vår.

7.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan tre ulike virksomheter jobber med etnisk mangfold. Vi har sett på lederens perspektiv på hvordan det er å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner, og hvilke utfordringer de møter på, hvilken kompetanse de trenger for å lede, og tiltak de har gjort i virksomheten for å inkludere ansatte med etniske minoritetsbakgrunn. Dermed vil vi besvare på vår problemstilling:

“Hvordan utøves ledelse på etnisk mangfoldige arbeidsplasser?”

Når det gjelder utfordringer, har lederne møtt på en rekke utfordringer som følge av å lede en arbeidsplass med mangfoldige kulturelle bakgrunner. Våre funn tyder på at ledere som jobber med ansatte fra ulike kulturer, vil ofte oppleve utfordringer som oppstår av to hovedgrunner; språk og kulturforskjell. Disse to utfordringene kan virke som opphav til mange andre utfordringer, som for eksempel misforståelser og miskommunikasjon. Vår studie viser at det ikke finnes en fastsatt løsning for hvordan ledere kan håndtere utfordringene som oppstår på en mangfoldig arbeidsplass, eller hvilke utfordringer som faktisk kan oppstå. Vår konklusjon om utfordringer er at ledere som jobber i en mangfoldig arbeidsplass må være klare over at det kan komme unike utfordringer, og bør derfor ta seg god tid og legge inn ekstra innsats for å løse disse problemene. Lederne bør derfor være fleksible og tålmodige.

Funnene viser at det ikke er noen formelle kompetansekrav for å bli leder i butikk-, varehandel eller restaurantbransjen, men erfaring og evne til å tilpasse lederskapet til den enkelte ansatt og situasjonen er viktig. Kommunikasjon er en viktig faktor for å lykkes som leder i en mangfoldig arbeidsplass, og ledere må være bevisste på kommunikasjonsutfordringer som kan oppstå på grunn av ulike kulturelle bakgrunner. Ledere må også skape et åpent og ærlig arbeidsmiljø der ansatte kan uttrykke sine meninger og forslag uten frykt for negative konsekvenser. Dette kan gjøre arbeidsmiljøet til en god og gledelig plass for alle ansatte, uavhengig av bakgrunn, religion, kjønn, nasjonalitet, og seksualitet.

Ledere heier på mangfold og jobber med inkludering av etnisk mangfold, men når det gjelder tiltak ledere innfører i virksomheten for å sikre mangfold og inkludering, viser våre funn at det ikke er noen formelle tiltak for ansettelse av individer med etnisk minoritetsbakgrunn. For å unngå lite variasjon av mangfold og inkludering, bør ledere evaluere å innføre rekrutteringstiltak. Samtidig kan de forbedre språkferdighetene hos sine ansatte, og tilpasse informasjon slik at alle ansatte forstår essensen i informasjonen. Vi kan konkludere med at ledere kan innføre flere formelle tiltak som språkopplæring, kvote for rekruttering og tilpasset informasjon for å skape en mangfoldig og inkluderende arbeidsplass.

Denne oppgaven bidrar til å utvikle tidligere forskning om ledelse av ansatte med ulik etnisk bakgrunn, og belyser ulike utfordringer, kompetanse og tiltak på mangfoldige arbeidsplasser. Oppgaven går nærmere inn på mangfoldsledelse i sammenheng av hvordan ledere i praksis kan utøve ledelse for å sikre etnisk mangfold på arbeidsplassen.

Våre hovedfunn bidrar til at ledere kan få større innsikt i deres arbeidshverdag og forstå viktigheten rundt inkludering av mangfold på arbeidsplassen. Videre kan oppgaven hjelpe ledere ved å forstå utfordringer som oppstår på etnisk mangfoldige arbeidsplasser og forhindre at akkulturasjon ender opp i assimilering, isolasjon eller marginalisering av grupper med etnisk minoritetsbakgrunn. Oppgaven belyser hvordan etnisk mangfold foregår i praksis i norske virksomheter, og hva ledere kan gjøre for å fremme mangfold og inkludering. Dette kan bidra til videre forskning på mangfoldsledelse og viktighet av mangfold.

Videre forskning kan/bør undersøke hvordan språkutfordringer, alternativ rekruttering tilnærminger, implementering av formelle tiltak og forbedring av kommunikasjonsteknikker. I de tre bedriftene vi så på identifiserte vi språkutfordringer som en av de største hindringene, og ingen av bedriftene hadde iverksatt formelle tiltak for å inkludere flerkulturelle ansatte. Vi

foreslår tre tiltak for å forbedre integreringen av flerkulturelle ansatte: flere rekrutteringsmetoder, som kvote av mangfold og nøytral rekrutteringsmetodikk. Vi anbefaler også å forbedre kommunikasjonsteknikker, som kan bl.a. bidra til å løse språkutfordringene. Sist, men ikke minst er anbefalingen vår å sette større fokus på å forbedre språkferdighetene, slik at de ansatte med dårlige språkkunnskaper kan jobbe seg opp i bedriftens hierarki. Vi valgte Coop, McDonald's og møbelkonsernet med gode grunner, men det er vanskelig å si om disse tre bedriftene representerer bedrifter på Vestlandet, og om svarene kan generaliseres. Ved en større studie ville vi økt antall bedrifter og informanter for å få et bredere syn på fenomenet.

7.0 Litteraturliste

- Abuelmagd, W. (2021, 13.november). *Lederskap om mangfold på arbeidsplassen*. tilt.work. Hentet fra: <https://tilt.work/blog/2021/01/13/lederskap-og-mangfold-pa-arbeidsplassen>
- Andersen, G. (2020, 16.april). *Kvalitative intervjuundersøkelser*. ndla.no. <https://ndla.no/nb/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719-efc509f3d9cc/topic:1:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:1db7bf3c-3a7b-44af-b632-e3c5ff2a999e/resource:201ce19e-7011-49a6-b415-91fd42d5dfe9>
- Askvik, T. & Drange, I. (2019). *Tiltak for etnisk mangfold*. Kifinfo.no. Hentet fra: <https://kifinfo.no/nb/tiltak-etnisk-mangfold>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2004). *A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies*. The Leadership Quarterly, 15(6), 857-884.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
- Bazigos, M., Gagnon, C. & Schaninger, B. (2016, 1.januar). *Leadership in context*. mckinsey.com. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-context>
- Bell, S. T. (2007). *Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Berry, John & Kim, Uichol & Power, S. & Young, M. & Bujaki, M. (1989). *Acculturation Attitudes in Plural Societies*. Applied Psychology. 38. 185 - 206. 10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x.
- Bore, L., Djuve, A. B., Tronstad, K. R. (2013, 4.november). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet*. fafo.no. Hentet fra: <https://www.faf.no/images/pub/2013/20301.pdf>
- Bosworth, P. (2017, 16.september). *The Power of Good Communication in the Workplace*. leadershipchoice.com. Hentet fra: <https://leadershipchoice.com/power-good-communication-workplace/>

- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W., & Nordhaug, Odd. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet* (p. 264). Universitetsforl.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press. Hentet fra:
<https://books.google.co.zm/books?id=J9J2DwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Bore, L., Djuve, A. B., & Tronstad, K. R. (2013, januar). Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. Hentet fra: <https://kudos.dfo.no/dokument/etnisk-mangfold-og-likestilling-i-arbeidslivet-en-kunnskapsstatus?evalueringsportalen=1>
- CFI Team. (2022, 5.desember). *Diversity Management*. corporatefinanceinstitute.com. Hentet fra: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/diversity-management/>
- Coop Norge. (u.å.). *Et mangfoldig Coop*. coop.no. Hentet fra <https://coop.no/coop-og-barekraft/et-mangfoldig-coop/>
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dypedahl, M. (2021, 8.april). *Mangfoldskommunikasjon i arbeidslivet*. imdi.no. <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/arbeidsmiljo/mangfoldskommunikasjon-i-arbeidslivet/>
- Einarsen, S., Skogstad, A. (2010). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- EBA. (2019). *Forventninger: Forventninger til leder godt arbeidsmiljø*. eba.no. https://www.eba.no/siteassets/dokumenter/mangfold/20191211_folder-002--mangfold.pdf
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utgave). Gyldendal.
- Essahli, N. W. (2017, 19.mars). *Etnisitet: et fint ord for rase*. antirasistisk.no. Hentet fra: <https://antirasistisk.no/eksterne-skribenter/etnisitet-fint-ord-rase/>

- Evans, A. C. (2021, 20.oktober). *What is Communication? - Definition & Importance*. study.com. Hentet fra: <https://study.com/academy/lesson/what-is-communication-definition-importance.html>
- E24. (2008, 16.september). *Bankkollapsen i USA: Jeg fikk helt panikk*. e24.no. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/pQ9b06/bankkollapsen-i-usa-jeg-fikk-helt-panikk>
- Finn. (2023). *Lederstillinger*. finn.no. Hentet fra: <https://www.finn.no/job/management/search.html?industry=53&industry=3&sort=RELEVANCE>
- Farbrot, A. (2017, 16.oktober). *Konstruktive tilbakemeldinger gir flinkere ansatte*. forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/konstruktive-tilbakemeldinger-gir-flinkere-ansatte/316391>
- Farbrot, A. (2007, 1.april). *Ledere må være superhelter*. forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-organisasjonspsykologi/ledere-ma-vaere-superhelter/1006978>
- Friberg, J. H., Eldring, L. (2011). *Polonia i Oslo 2010: Mobilitet, arbeid og levekår blant polakker i hovedstaden*. (Faf0-rapport 2011:27). Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. https://www.faf0.no/media/com_netsukii/20218.pdf
- Galaasen, O. P. (2022, 28.september). *Slik leder du ansatte fra ulike kulturer*. simployer.no. Hentet fra: <https://www.simployer.no/artikler/slik-leder-du-ansatte-fra-ulike-kulturer/>
- Gallup (2020, oktober) *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, hentet fra: <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget. <https://www.nb.no/search?q=oaiid:«oai:nb.bibsys.no:999919818099702202»&mediatype=bøker>
- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). *Cultural diversity in small business: Implications for firm performance*. Journal of Developmental Entrepreneurship.

- Hede, R. (2018). *Mangfold er en nødvendighet for å lykkes*. ledernytt.no. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>
- Heesen, E. (2022, 5.april). *Hva er mangfoldsledelse og hvorfor er det viktig?* azets.no. Hentet fra: <https://www.azets.no/blogg/mangfoldsledelse/>
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap* (p. 237). Fagbokforl.
- Hestvik, H. (2022, 22.juni). *Globalisering*. solvberget.no. Hentet fra: <https://www.solvberget.no/artikler/Globalisering>
- Hvide, N. M. K. (2022). *ØMO111 Kval(kvant) Forskningsdesign, problemstilling*. (Powerpoint lysbilder). Hentet fra https://hvl.instructure.com/courses/23157/files/1958707?module_item_id=562430
- IMDi. (2021, 20.desember). *Innvandrere i arbeidslivet*. imdi.no. <https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/kunnskapsoversikt/innvandrere-i-arbeidslivet/>
- IMDi. (2022, mars). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet*. imdi.no. <https://www.imdi.no/om-imdi/rapporter/2022/sammenhenger-mellom-etnisk-mangfold-og-lonnsomhet/>
- Inkluderingskoden. (u.å.). *Mangfoldsledelse*. inkluderingskoden.no. Hentet fra: <https://inkluderingskoden.no/mangfoldsledelse>
- Institutt for samfunnsforskning. (2019, 12.november). *Etterkommere av innvandrere i Norge*. samfunnsforskning.no. Hentet fra: <https://www.samfunnsforskning.no/aktuelt/19/etterkommere-av-innvandrere-i-norge.pdf>
- Kaplan, M. & Donovan, M. (2013). *Inclusion Dividend: Why Investing in Diversity & Inclusion Pays off* (1st ed.). Routledge.
- Kilskar, S. S. (2017, 26.september). *Flerkulturelle arbeidsplasser – både utfordringer og muligheter*. blogg.sintef.no. Hentet fra: <https://blogg.sintef.no/samfunn/flerkulturelle-arbeidsplasser-muligheter-og-utfordringer/>
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. (2008). *Multicultural experience enhances creativity: the when and how*. American Psychologist.

- Leonard, K. (2019). *Challenges of Diversity Management*. smallbusiness.com. Hentet fra: <https://smallbusiness.chron.com/challenges-diversity-management-3044.html>
- Mangfoldsprisen. (u.å.). *Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen*. mangfoldsprisen.no. Hentet fra: <https://www.mangfoldsprisen.no/tildelingskriterier/>
- McDonald's. (u.å.). *Bærekraft*. mcdonalds.com. Hentet fra: <https://www.mcdonalds.com/no/nb-no/baerekraft.html>
- Myklemyr, A. (27.11.2009). *Ledere dyrkes som helter*. dagensperspektiv.no. Hentet fra: <https://dagensperspektiv.no/nyheter/ledelse/ledere-dyrkes-som-helter->
- Nadim, M., Fjell, L. K. (2019). Kjønn, arbeid og innvandring. samfunnsforskning.no. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/bitstream/handle/11250/2627870/Kj%25C3%25B8nn-arbeid-og-innvandring.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NEM. (2010, 15.januar). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. forskningsetikk.no. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- NHO. (u.å.). *Innvandring og integrering*. nho.no. Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/innvandring-og-integrering/>
- Nordbø, B. (2022, 23.september). *marginalisering i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 5. mai 2023 fra <https://snl.no/marginalisering>
- NRK. (2014, 17.april). *Pass opp hvis du får sparken*. nrk.no. <https://www.nrk.no/livsstil/pass-opp-hvis-du-far-sparken-1.11534912>
- Paasche, M. (2015, 7. oktober). *Tydlig kommunikasjon - en forutsetning for god ledelse*. ledernytt.no. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-112372.html>
- Parvis, L. (2003). *Diversity and effective leadership in a multicultural workplace*. Journal of Environmental Health.

- Paolo, D. D. (2021, 14.juni). *Ledere som har klart seg best under korona*. bi.no. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/>
- Patricia. (2019, 24.august). *Den flerkulturelle arbeidsplassen – slik løser du de største utfordringer*. softskills.no. Hentet fra: <https://softskills.no/den-flerkulturelle-arbeidsplassen-slik-loser-du-de-storste-utfordringene/>
- Regjeringen. (u.å.). *NOU 2018: 2 - Fremtidige kompetansebehov I— Kunnskapsgrunnlaget*. regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/sec4>
- Reynolds, K. (2019). *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*. hult.edu. Hentet fra: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>
- Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schindler, J. (2019, 13. september). *The Benefits Of Cultural Diversity In The Workplace*. forbes.com. Hentet fra: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/09/13/the-benefits-of-cultural-diversity-in-the-workplace/?sh=1ccb379571c0>
- SSB. (2022, 5.juli). *Innvandring vil sørge for befolkningsvekst fra 2050*. ssb.no. <https://www.ssb.no/befolkning/befolkningsframskrivinger/statistikk/nasjonale-befolkningsframskrivinger/artikler/innvandring-vil-sorge-for-befolkningsvekst-fra-2050>
- SSB. (2023, 9.mars). *Sysselsetting blant innvandrere (registerbasert)*. ssb.no. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-blant-innvandrere-registerbasert>
- Thomas.co. (2023, 24.januar). *The Importance of Cultural Diversity in the Workplace*. thomas.co. Hentet fra: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/importance-cultural-diversity-workplace>

- Tjora, A. (2023, 11.januar). *akkulturasjon* i *Store norske leksikon*. snl.no. Hentet 5. mai 2023 fra <https://snl.no/akkulturasjon>
- Umblijs, J., Drange, I., Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Institutt for samfunnsforskning. (Rapport 2022:xx). https://www.imdi.no/contentassets/e50c4d5215904562abff9c372b373f0f/isf_rapport_xx-22_mangfold_lonnsomhet_web.pdf
- Wæhle, E. & Tjora, A. (2021, 7.november). *assimilering - sosiologi* i *Store norske leksikon*. snl.no. Hentet 5. mai 2023 fra https://snl.no/assimilering_-_sosiologi
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. (4.utgave). India: SAGE Publications.
- Ødegård, A. M., Andersen, R. K., (2020). *Norskkompetanse blant arbeidstakere født i utlandet* 2.utgave. Hentet fra: <https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/norskkompetanse-blant-arbeidstakere-fodt-i-utlandet-2>

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD

17.03.2023 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan utøves ledelse på en flerkulturell arbeidsplass?”

Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn data om tre deler: tiltak, kompetanse og utfordringer deres virksomheten opplever. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Målet med dette intervjuet å samle inn informasjon om hvordan ledelse blir utøvd på en flerkulturell arbeidsplass. Oppgaven vi skriver vil fokusere på tre hovedområder:

- Hvilket tiltak blir iverksatt i flerkulturelle organisasjoner?
- Hva slags utfordringer kan man som leder møte på i en flerkulturell organisasjon?
- Hvilken kompetanse trenger lederer for å drive med mangfoldsledelse?

- Prosjektet er en bacheloroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet. Bachelorprosjektet gjennomføres av Eilie Afram, Saeed alkasem, Eyakem tecla, Bernadette Blokzi. Vi går på det siste året Økonomi og administrasjon ved høyskole på Vestlandet.

Vår veileder i prosjektet Egzon Krasniqi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget som vi har valgt å trekke, er på bakgrunn av vårt prosjekt, som vil undersøke og analysere hvordan man utøver ledelse på en flerkulturell arbeidsplass, og med dette har vi valgt tre virksomheter som er kjent for gode og inkluderende arbeidsmiljø. Dette er IKEA, COOP og McDonalds. Du får spørsmål om å delta fordi du er et team ledere, HR ansvarlige og avdelingsledere, i en av disse tre bedrifter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervju skal brukes som datainnsamlingsmetode, og det skal ta deg mellom 30 til 40 min.

Vi ønsker at det krever minst mulig av deg, så vi kan avtale et tidspunkt som passer din timeplan.

Intervjuet skal inneholde spørsmål om tiltak, utfordringer og kompetansen som du som leder trenger får å lede ansatte med innvandringsbakgrunn. Navn, ledererfaring, stilling, arbeidsplass opplysninger som er relevant for oppgaven.

Intervjuet skal registreres med lydopptak og transkribert. det bare prosjektgruppen som for høre på disse lydopptakene og de skal slettes når oppgaven er innstilt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til opplysninger, kontakt opplysningene dine skal vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Prosjektgruppen skal samle inn bearbeide og lagre data på privat PC med innloggingskode, lydopptak bli tatt på privat mobiltelefon, med innloggingskode som bare vi gruppen har tilgang på. Du som deltaker i intervjuet kan bli indirekte identifisert gjennom din rolle i virksomheten.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent på ca. 30.06.2023.

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes, inkludert lydopptak.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høyskolen på Vestlandet og NSD- Norsk Senter for forskningsdata har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

- Behandlingsansvarlig institusjon: Høgskolen på Vestlandet-veileder/
 - Prosjektansvarlig: Egzon Krasniqi, E-post: egzon.krasniqi@hvl.no
- Studenter:
 - Saeed Alkasem. E-post: saeedalkasem9014@gmail.com
 - Eilie Afram. E-post: eilieafram@gmail.com
 - Eyakem Tecele. E-post: eyakemtecele@hotmail.com
 - Bernadette Blokzijl. E-post: detblok@hotmail.com

Høgskolen på Vestlandet ved veiledere:

Egzon Krasniqi: e-post egzon.krasniqi@hvl.no, tlf: 99 888 393

Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen: e-post: trine.anikken@hvl.no,
tlf: 913 65 920

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Egzon Krasniqi

Studenter

Saeed Alkasem

Eilie Afram

Eyakem Tecele

Bernadette Blokzijl

Samtykkeerklæring

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

- å delta i videointervju med lydopptak.
- at informasjonen jeg har gitt gjennom intervju kan benyttes i bacheloroppgaven.
- at min rolle i virksomheten omtales i oppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(signert av prosjektdeltakere, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Bakgrunns spørsmål:

1. Hva er din stilling i organisasjonen?
2. Kan du fortelle litt om dine hovedarbeidsoppgaver?
3. Hvordan er din avdeling organisert (antall ansatte, fagområder, alder og nasjonalitet)?

Utfordringer:

4. Kan du fortelle litt om hvordan det er å lede ansatte med ulike etniske bakgrunner?
5. Finnes det utfordringer eller konflikter knyttet til samarbeid eller kommunikasjon mellom ansatte med ulik etnisk bakgrunn?
6. Hvis du opplever utfordringer på arbeidsplassen, hvordan foretrekker du å løse/håndtere disse?
7. Hva mener du er den største utfordringen som leder, på en flerkulturell arbeidsplass?

Kompetanse:

8. Hvilke kompetanser stilles til ledere på ulike nivåer for å lede en flerkulturell arbeidsplass?
9. Har organisasjonen noen formelle krav når det gjelder ledelse av ansatte med ulik etnisk bakgrunn?
10. Ut fra din erfaring, hva slags kompetanse må en leder ha for å lede en flerkulturell arbeidsplass?

Tiltak:

11. Hvordan tar du som leder imot ansatte med ulik etnisk bakgrunn?
12. Har dere inkluderingstiltak for folk med ulik etnisk bakgrunn på deres arbeidsplass?
13. Har ledelsen tilpasset informasjon/kommunikasjon til ansatte med ulik etnisk bakgrunn?
14. Dersom det finnes? Hva slags type informasjon/kommunikasjon er tilpasset?
15. Har ledelsen noen tiltak for å styrke språkferdighetene hos ansatte med ulik etnisk bakgrunn? - Hvis ja, hvilke da?