

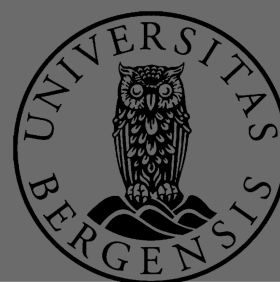


«Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen

Gro Mjeldheim Sandal, Hege Høivik Bye, Tonje Fyhn og Valeria Markova

Society and workplace diversity group
Institutt for samfunnspsykologi
Universitetet i Bergen

Juni, 2013



Innhold

Forord	3
Sammendrag (kortrapport)	4
1. Bakgrunn for prosjektet	6
1.1. <i>Et flerkulturelt arbeidsliv</i>	6
1.2. <i>Ledelse i mangfold</i>	7
1.3 <i>En modell for ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser</i>	9
1.4. <i>Prosjektets målsetning</i>	11
2. Intervjustudien	12
2.1 <i>Arbeidstakere med innvandrerbakgrunn</i>	12
2.2 <i>Ledere</i>	13
3. Resultater fra kvalitative intervjuer med innvandrere og ledere	15
3.1 <i>Assimilering</i>	15
3.2 <i>Segregering</i>	16
3.3 <i>Laissez-faire</i>	18
3.4 <i>Mangfoldsledelse</i>	21
3.5 <i>Intervjuene og utvikling av Ledelse i Mangfold (LiM-skjemaet)</i>	24
4. Metode kvantitativ studie	25
4.1 <i>Utvalg</i>	25
4.1.1 <i>Ansatte</i>	25
4.1.2 <i>Ledere</i>	25
4.2. <i>Instrumenter</i>	26
4.2.1. <i>Ledelse i mangfold (LiM)</i>	26
4.2.2. <i>Tilhørighet/tilknytning til arbeidsplassen</i>	29
4.2.3. <i>Jobbtilfredshet</i>	30
4.2.4. <i>Relasjon til leder</i>	30
4.2.5. <i>Psykisk helse</i>	30
4.2.6. <i>Sykefravær (ansatte)</i>	31
5. Resultater kvantitativ studie	31
5.1 <i>De ulike lederstilene - bred enighet om hva som er god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser</i>	34
5.2 <i>Ansatte med innvandrerbakgrunn opplever oftere segregering enn norske ansatte</i>	35
5.3 <i>Ansatte med innvandrerbakgrunn opplever mindre affektiv tilhørighet til arbeidsplassen</i>	37
5.4 <i>Psykisk helse og sykefravær</i>	38
6. Oppsummering og konklusjon	42
Referanser	45

Forord

Dette prosjektet har vært gjennomført av Society and Workplace Diversity Group (SAW) ved Universitetet i Bergen under ledelse av professor Gro Mjeldheim Sandal. Prosjektet har vært finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd.

Vi er takknemlige for det gode samarbeidet som vi har hatt med bedrifter som har hjulpet med å rekruttere deltakere til undersøkelsen. En stor takk også til alle ledere og ansatte som har delta sine erfaringer med oss, enten ved å la seg intervju eller ved å besvare spørreskjema. Velviljen og åpenheten som vi har blitt møtt med, har gjort stort inntrykk.

Ved siden av forfatterne, har også Victoria Huynh, Anette Hagebo og Per Sjøberg medvirket i prosjektet.

Sammendrag (kortrapport)

Arbeidslivet har i økende grad blitt en møteplass for mennesker med ulik kulturell bakgrunn. Kulturelt mangfold i arbeidslivet er viktig med henblikk på integrering av innvandrere, at alle deler av den arbeidsdyktige befolkningen skal delta i verdiskapning i samfunnet og kan gi merverdi i form av ulike erfaringer og perspektiver. Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn.

Et siktemål med dette prosjektet har vært å gi mer erfaringsbasert kunnskap om hva som kjennetegner «god» ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser sett fra innvandreres og lederes ståsted. Hvilken betydning har opplevelse av ledelse for innvandreres trivsel, psykiske helse og tilknytning til arbeidsplassen? Dette er spørsmål som har vært lite undersøkt nasjonalt og internasjonalt. Ettersom det foreligger få empirisk utviklede kartleggingsverktøy for ledelse av flerkulturelle arbeidsgrupper, var dette også et delmål i prosjektet.

Prosjektet har tatt utgangspunkt i en teoretisk modell (LIDO) som skiller mellom fire tilnærminger til ledelse av flerkulturelle arbeidsgrupper; Mangfoldsledelse, assimilasjon, segregering og laissez-faire. Den første delen av prosjektet bestod av intervju med ledere (N=8) og innvandrere (N=12) som var rettet mot å identifisere atferd som er beskrivende for disse fire formene for ledelse. På grunnlag av intervjuene og forskningslitteratur, ble det utviklet et nytt kartleggingsinstrument Ledelse i Mangfold (LIM). LIM ble brukt i den andre delen av prosjektet som var en kvantitativ undersøkelse blant ledere ledere (N=137) og ansatte (N=297) med norsk eller innvandrerbakgrunn. Begge gruppene besvarte hvordan de oppfattet god mangfoldsledelse på LIM, mens ansatte også svarte på skjema om nærmeste ledere, tilknytning, trivsel, helse og sykefravær,

Innvandreres bakgrunn og erfaringer med ledelse i norsk arbeidsliv rommer stor variasjon, samtidig som at noen tema var tilbakevendende i intervjuene. Det samme gjelder for ledere. Prosjektet avdekket store likheter mellom hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte av norsk opprinnelse og ledere oppfatter som «god» og «lite god» ledelse. Spesielt ble lederens betydning som grensesetter og rollemodell for ansatte framhevet, likeledes at lederen aktivt avklarer forventninger og viser interesse for den enkelte ansattes kompetanse og behov. Dette er betegnende for det som vi har kalt for mangfoldsledelse.

Resultatene viser tydelige sammenhenger mellom ledelse og innvandreres tilknytning til og trivsel på arbeidsplassen. Også psykisk helse – og i noen grad sykefravær – kan knyttes til hvordan ansatte opplever sin nærmeste leder. Gjennomgående er mangfoldsledelse forbundet med positive utfallsmål, mens alle de tre andre lederstilene, segregering, assimilasjon og laissez-faire, med varierende styrke slår ut negativt. Segregering framstår i prosjektet som det tydeligste motstykket til mangfoldsledelse og den mest destruktive lederstilen. Innholdsmessig er slik ledelse karakterisert ved uklarhet i forventninger og at lederen bidrar til at det skapes klare skiller mellom etniske grupper på arbeidsplassen, eller mellom ansatte av norsk og utenlandsk opprinnelse, som sammenfaller med forskjeller i status.

Resultatene viser ingen signifikante forskjeller mellom responder fra ulike etniske grupper når det gjelder normativ tilknytning, altså følelsen av lojalitet og forpliktelse overfor arbeidsplassen. Derimot rapporterer innvandrere fra Sørøst-Asia og Øst-Europa signifikant svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen- dvs. opplevelse av å være en del av fellesskapet- enn de norske deltakerne. Disse gruppene opplever også oftere segregerende ledelse sammenlignet med ansatte av norsk opprinnelse.

Samlet indikerer resultatene fra prosjektet at utvikling og rekruttering av mangfoldsledere i organisasjoner kan gi betydelige gevinster for det psykososiale arbeidsmiljøet og for den enkelte ansattes trivsel og velvære. Selv om prosjektet ikke har kunnet avdekke årsaksforhold, gir resultatene holdepunkter for sammenhenger mellom ledelse og ansattes tilknytning til arbeidsplassen. Dermed er det også sannsynlig at ulike former for ledelse kan ha kostnadmessige konsekvenser knyttet til sykefravær og uønsket turnover.

1. Bakgrunn for prosjektet

1.1. Et flerkulturelt arbeidsliv

Et økende antall internasjonale selskaper og innvandring har gjort at arbeidslivet i økende grad har blitt en møteplass for mennesker med ulik kulturell bakgrunn. I Norge ble det i 2012 registrert 50 000 arbeidstillatelser til personer av utenlandsk opprinnelse. Tall fra 2012 viste at innvandrere utgjorde 9.5 % av ansatte i offentlig sektor og 14.5 % av ansatte i privat sektor (Statistisk sentralbyrå, 2012). I perioden 2005 til 2011 sto innvandrere for 56 prosent av sysselsettingsveksten i Norge. Det skyldes særlig arbeidsinnvandring fra de nye EU-landene i Sentral- og Øst-Europa. Innvandring skaper muligheter for utvikling av det norske samfunnet (St.meld nr. 5(2013)). Samtidig medfører innvandring også utfordringer. Disse må håndteres, både på nasjonalt og lokalt nivå for å kunne dra nytte av innvandreres ressurser.

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv avspeiler en tydelig ambisjon hos partene i arbeidslivet om å skape et arbeidsliv med rom for alle deler av befolkningen. Det er godt dokumentert at personer med innvandrerbakgrunn er overrepresenterte i statistikken over arbeidsledige, langtidssykemeldte og uføretrygdete (Fevang & Røed, 2006). I de siste årene har det vært gjennomført norske studier som fokuserer på mekanismer som hindrer innvandrere fra å komme inn på arbeidsmarkedet. Rekrutteringspraksis, som var fokuset i vårt foregående prosjekt finansiert av FARVE, er ett eksempel på dette. I prosjektet viste vi hvordan mange innvandrere har forventninger til hvordan de bør presentere seg under jobbintervjuet som er lite tilpasset norske forhold. Rogstad & Midtbøen (2009) sendte ut en rekke fiktive jobbsøknader der de manipulerte søkeres navn og etnisitet og viste at utenlandske søkere hadde 25 prosent mindre sannsynlighet for å bli innkalt til intervju. Også andre undersøkelser tyder på at innvandrere opplever diskriminering på arbeidsmarkedet i forbindelse med ansettelse (Horverak, Bye, Sandal, & Pallesen, 2013).

Langt mindre oppmerksomhet har vært rettet mot forhold på arbeidsplassen som fremmer eller hindrer innvandreres tilhørighet til arbeidslivet. Studier har vist fallende sysselsetting og økende trygderater blant enkelte innvandrergrupper over tid (Bratsberg, Raaum, & Røed, 2004). Nye tall viser at antallet arbeidsledige innvandrere i Norge har økt med 13.6 prosent det siste året (fra 2012 til 2013) og at en av fire uten jobb er innvandrere. Dette gjør at det er viktig å få mer kunnskap om utstøttings- og tilbaketrekningsmekanismer på arbeidsplassene. En bedret forståelse av arbeidsmiljøfaktorer som fremmer eller hindrer integrering er også viktig med henblikk på god

bruk av innvandreres kompetanse generelt.

Dette prosjektet har vært opptatt av hvordan ledelse i private og offentlige virksomheter kan eller bør tilrettelegges for å skape gode og produktive flerkulturelle arbeidsplasser. Møtet mellom mennesker med ulik bakgrunn og livserfaring på arbeidsplassen gir større muligheter for at det utvikler seg nye tanker, ideer og skaperkraft. Skaperkraft gir grunnlag for framtidig produksjon, vekst og utvikling. Mangfold vil dermed kunne styrke virksomhetens konkurransevne i en globalisert verden. Samtidig som at mange virksomheter lykkes med å trekke ut slike gevinster, viser også studier til utfordringer knyttet til mangfold. Nederlandsk forskning har vist at innvandrere, særlig de som kommer fra afrikanske og asiatiske land, i mindre grad identifiserer seg med arbeidsplassen enn de som er født og oppvokst i landet (Luijters, van der Zee, & Otten, 2006). Den norske levekårsundersøkelsen for innvandrere (Blom & Henriksen, 2008) viste at innvandrere opplevde mindre kontroll og mer psykisk belastning i arbeidssituasjonen enn ansatte som var født og oppvokst i Norge. De rapporterte også at de var mer utsatte for plaging og nedsettende språkbruk.

1.2. Ledelse i mangfold

Ledere spiller nøkkelroller for hvordan den enkelte ansatte blir møtt og ivaretatt på arbeidsplassen. Hva kjennetegner god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser? Dette er et av de sentrale spørsmålene som dette prosjektet har søkt å besvare. Til tross for at arbeidslivet over mange år har utviklet seg i retning av økt kulturelt mangfold, har det vært lite forskning på dette temaet innenfor ledelses – og organisasjonsfeltet. I den grad dette ble berørt, var det ofte snakk om diskriminering og da med utgangspunkt i hudfarge og situasjonen til afroamerikanere i USA. At mennesker med ulik kulturell bakgrunn også kan ha forskjellige verdier og holdninger som er viktige i arbeidssituasjonen, var i langt mindre grad tematisert. Samtidig har en annen del av psykologien, krysskulturell psykologi, beskjeftiget seg med hvordan psykologiske fenomener kan variere i ulike deler av verden. Lenge syntes det å være liten kontakt mellom disse områdene i psykologien (Sandal, 2009). I de siste årene brukes begrepet *mangfoldsledelse* noen ganger i faglitteraturen og stadig oftere innenfor konsulentbransjen. Ofte synes dette begrepet å henspille på ledelse som vektlegger respekt og toleranse mellom ansatte, fleksibilitet og åpenhet for ulike perspektiver (DiTomaso & Hooijberg, 1996; Yukl & Mahsud, 2010). Det foreligger imidlertid lite empirisk basert kunnskap. I flere studier brukes også betegnelsen *mangfoldsklima* om forhold på flerkulturelle arbeidsplasser som fremmer inkludering og deltakelse. I følge Luijters og

kollegaer (Luijters, Van der Zee, & Otten, 2008) har arbeidsplasser med et godt mangfoldsklima to særtrekk: For det første er det en uttalt toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte, og for det andre er det en tydelig annerkjennelse av at mangfold kan skape en merverdi for virksomheten i form av kreativitet og bedre oppgaveløsning. Det er forskningsmessig belegg for å hevde at innvandreres opplevelse av mangfoldsklima er forbundet med trivsel og identifikasjon med arbeidsplassen (Ely & Thomas, 2001; Gonzalez & Denisi, 2009; Luijters et al., 2008). Tilsvarende er det holdepunkter for at et negativt mangfoldsklima er forbundet med diskriminering, konflikter og utstøting.

I tråd med disse studiene er det en alminnelig oppfatning blant organisasjonsforskere at organisasjonskulturen henger sammen med trivsel og effektivitet, og derfor er et viktig styringsverktøy for ledere (Skogstad & Einarsen, 2000). Lederen er toneangivende for kulturen på arbeidsplassen i kraft av å være et forbilde og ved at han eller hun ofte rår over personalpolitiske virkemidler eksempelvis når det gjelder belønning, kriterier for rekruttering og miljøskapende tiltak. Samtidig er også mulighet for påvirkning også avhengig av relasjonen som lederen etablerer til hver enkelt ansatt. En omfattende litteratur levner liten tvil om at oppfattelse av lederatferd har stor betydning for ansattes helse, trivsel og produktivitet (Hetland, Sandal, & Backer-Johnsen, 2008; Yukl, 2010). Eksempelvis er såkalt laissez-faire eller fraværende ledelse forbundet med turnover, lav trivsel og sykefravær.

En del generelle trekk synes å kjennetegne ledere som beskrives som «gode» på tvers av kulturer. Resultater fra omfattende internasjonale studier viser imidlertid også at mennesker fra ulike kulturer kan ha svært forskjellige mentale bilder eller ”prototyper” av hva som kjennetegner gode ledere (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2003). Ansatte i samme virksomhet kan derfor ha ulike preferanser når det gjelder hvordan ledere skal opptre. I den norske sosiale og kulturelle ledelseskonteksten er samarbeid, partnerskap og tillit framtrædende normer (Espedal, Gooderham, Rønning, & Stenaker, 2009). En slik ledelse kan skape usikkerhet hos ansatte fra opprinnelsesland som har en mer hierarkisk kultur og der det forventes at lederen skal framstå som autoritær. Slike misforhold kan gjøre at norske ledere på flerkulturelle arbeidsplasser kan ha utfordringer med sin legitimitet i møte med enkelte ansatte med innvandrerbakgrunn. Espedal og hans kolleger (2009) har vist til at hierarki og makt ofte underkommuniseres i norsk kontekst og at dette kan skape frustrasjon og forvirring ved flerkulturelle møter.

1.3 En modell for ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser

Fremdeles er det store og ubesvarte spørsmål rundt hva som er god og effektiv ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Hvordan lederen møter de mulighetene og utfordringene som en flerkulturell arbeidsplass representerer kan være avhengig av en rekke forhold, eksempelvis type virksomhet, ansattes utdanningsnivå og lederens holdninger og personlige egenskaper. I dette prosjektet har vi brukt et nytt rammeverk for å beskrive ulike ledertilnærminger (Fyhn, Bye, & Sandal, submitted; Sandal, Bye, & Sjøberg, 2012). Den såkalte LIDO-modellen (se figur 1) er basert på teori knyttet til begrepet akkulturasjon hentet fra krysskulturell psykologi.

Akkulturasjon henspiller på hvordan man forholder seg i spenningsfeltet som kan oppstå ved kulturelle møter. Langvarig kontakt kan resultere i at kulturene smelter sammen. På individnivå vil dette kunne uttrykkes ved at innvandrere opplever seg som et fullverdig medlem av det norske samfunnet og samtidig identifiserer seg med sin opprinnelseskultur. Dette kalles *integrasjon*. Akkulturasjon kan også innebære *assimilering* ved at individet tar opp i seg mottakersamfunnets normer og atferdsmønstre og velger eller blir tvunget til å oppgi sin opprinnelseskultur. Dersom individet først og fremst beholder sin identitet fra opprinnelseskulturen og ikke sosialiseres inn i mottakerkulturen, kalles det *separasjon*. En fjerde form for akkulturasjon er tilbaketrekning hvor individet føler seg *fremmedgjort* i forhold til begge kulturene. Det er viktig å framheve akkulturasjon som en tosidig prosess hvor både innvandrere og mottakermiljøet har betydning. Arbeidsplassene kan i ulik grad stimulere eller begrense innvandreres muligheter for ulike akkulturasjonsformer og i så måte har lederen en viktig funksjon.

I LIDO-modellen har vi overført akkulturasjonsperspektivet til en ledelseskontekst. Akkulturasjon brukes i denne sammenhengen om hvordan ledere forholder seg til kulturelle møter på arbeidsplassen. Modellen beskriver ledelse langs to dimensjoner: For det første, i hvilken grad er lederen opptatt av om ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring? Og for det andre, i hvor stor grad legger lederen til rette for kontakt mellom ansatte fra forskjellige kulturer? Disse to dimensjonene danner fire ledelsesstrategier: Assimilering, segregering, mangfoldsledelse og laissez-faire (Fyhn et al., submitted; Sandal et al., 2012). De fire lederstilene er mer utførlig beskrevet og eksemplifisert i metode- og i resultatdelen av rapporten, og vi skal her bare redegjøre kort for dem.

Assimilasjon karakteriseres ved at lederen er opptatt av å innlemme ansatte av utenlandsk

bakgrunn i majoritetsgruppen og behandler alle likt uavhengig av hvilken bakgrunn de har. Dette krever at ansatte med utenlandsk bakgrunn tilpasser seg den dominerende kulturen og at kulturforskjeller ikke tematiseres. En slik ledelse kan være basert på en tankegang om at det først og fremst er den enkeltes faglige kvalifikasjoner som er viktig i arbeidssituasjonen.

Segregering karakteriseres ved at ansatte av utenlandske opprinnelse er adskilt fra de norske enten ved at de arbeider i andre enheter eller har andre oppgaver. Dermed vil det være tydelige skiller mellom ansatte av utenlandsk og norsk opprinnelse og disse vil ofte sammenfalle med forskjeller i makt og status. Ulikheter i faglige kvalifikasjoner, språkvansker, eller oppfattelse av uforenelige verdier og holdninger kan være begrunnelser for segregering. Våre studier viser at segregering forekommer ofte blant ledere som frykter at kulturelt mangfold kan komme i veien for effektivitet (Sandal et al., 2012).

Mangfoldsledelse betegner i denne modellen en form for ledelse som vektlegger gjensidig respekt og toleranse, og som verdsetter mulige ressurser knyttet til kulturelle ulikheter. Lederen stimulerer og tilrettelegger for at alle ansatte innlemmes i fellesskapet, og prøver å finne løsninger som ikke skaper tapere og vinnere.

Laissez-faire er et fransk uttrykk som betyr «la det være» eller «la det skure». Som lederstil henspiller *laissez faire* til at lederen i stor grad er passiv, fraværende eller unnvikende når det gjelder å ta beslutninger, og er uklar i forventninger til sine ansatte (se Bass, 1985; Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997; Hetland & Sandal, 2008). Vi har tidligere vært inne på at denne lederstilen kan ha svært destruktive konsekvenser for den ansattes trivsel og effektivitet bl.a. på grunn av rolleklarhet og mangel på tilbakemeldinger.

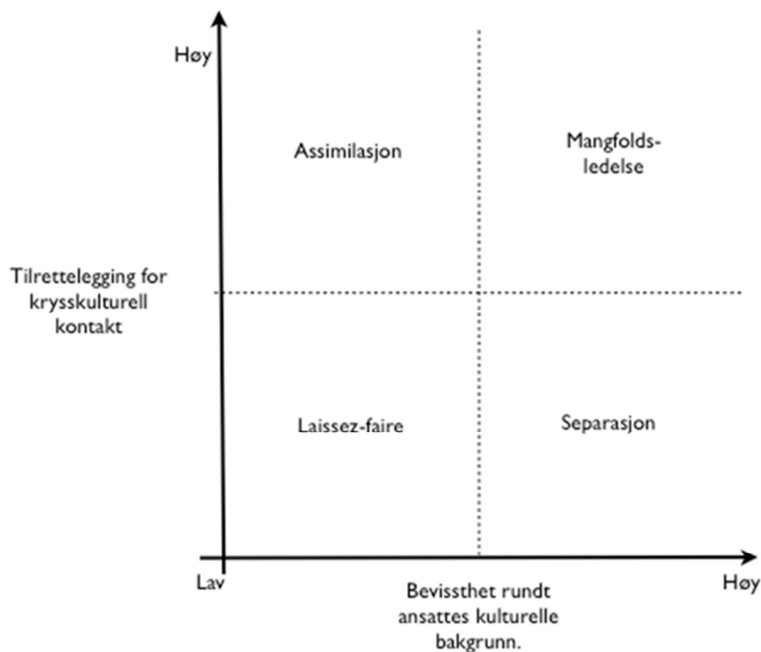


Figure 1. Leadership in Diverse Organizations (LIDO) modellen

1.4. Prosjektets målsetning

Hovedmålet med dette prosjektet har vært å identifisere kjennetegn ved god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser sett fra innvandreres og ledes ståsted. Med dette menes ledelse som bidrar til at ansatte med innvandrerbakgrunn utvikler en god tilknytning til arbeidsplassen og som reduserer faren for sosial utstøting eller tilbaketrekning. Med utgangspunkt i modellen som vi har beskrevet over, har vi først prøvd å kartlegge lederatferd som kan beskrive de ulike strategiene. Denne delen av prosjektet er basert på intervju med arbeidstakere med innvandrerbakgrunn og ledere på flerkulturelle arbeidsplasser. Atferdsbeskrivelsene som framkommer av intervjuene har blitt brukt til å utforme et instrument som vi har kalt Ledelse i mangfold (LiM) og som tar sikte på å måle de fire lederstilene. Dette er et instrument som kan anvendes både til forskning og utviklingsarbeid i organisasjonene. Den andre delen av prosjektet undersøker hvordan lederstilene henger sammen med innvandreres opplevelse av tilhørighet til arbeidsplassen, trivsel og helse. Gjennom denne framgangsmåten har vi prøvd å oppfylle delmålene i prosjektet som var følgende:

- Å få mer kunnskap om hva som kjennetegner mangfoldsledelse fra ledere og arbeidstakere med innvandrerbakgrunn sine synsvinkler.
- Å utvikle et kartleggingsinstrument for mangfoldsledelse til bruk i arbeidsmiljømålinger og i forskningssammenheng.
- Å kartlegge betydningen av lederatferd for innvandreres tilknytning til arbeidsplassen, ønske om å bli værende i virksomheten og subjektiv helse.

2. Intervjustudien

2.1 Arbeidstakere med innvandrerbakgrunn

Tolv arbeidstakere med innvandrerbakgrunn fra ulike opprinnelsesland deltok i intervjustudien. Tabell 1 viser bakgrunnsinformasjon for informantene. Informantene representerte både offentlige og private virksomheter, og arbeidsplasser med ulike krav til kompetanse og utdanning. De ble rekruttert gjennom «snøballmetoden» (Langdridge, 2006) som innebærer at vi kontaktet et mindre antall potensielle deltakere som i sin tur bidro med å rekruttere nye deltakere fra sin bekjentskapskrets. Informantene fikk skriftlig og muntlig informasjon om undersøkelsen og om sine rettigheter i forkant av intervjuene. Intervjuene foregikk på norsk eller engelsk og varte gjennomsnittlig i 45 minutter. Beslutningen om antall informanter var basert på tematisk metning, det vil si at flere responder ikke tilførte ny informasjon. Data ble anonymisert og det ble ikke oppbevart informasjon som kunne identifisere deltakerne. Videre i teksten har deltakere følgelig fått fiktive navn.

Intervjuene med innvandrerne fokuserte på innvandrernes erfaringer fra egen arbeidsplass, og tok sikte på å identifisere situasjoner som opplevdes som utfordrende i relasjon til overordnede eller som har hatt stor betydning for deres tilknytning til arbeidsplassen. Det ble lagt vekt på å få fram hvordan situasjonene var blitt håndtert av arbeidstakeren og lederen så vel som hvordan arbeidstakeren mente at situasjonene ideelt sett burde ha vært håndtert. Intervjuene søkte også å kartlegge hvilke forventninger og ønsker innvandrerne hadde til egen akkulturasjon (eksempelvis assimilering versus integrasjon) og til tilrettelegging av arbeidsmiljøet. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og ble transkribert i etterkant. De ble videre analysert (Nadin and Cassell, 2004) ved bruk av programpakken NVIVO 10.

Tabell 1. Oversikt over informanter – arbeidstakere med innvandrerbakgrunn.

Informant	Alder	Sektor	Kompetanse	Tid i Norge
George	43	Privat	Høy	7 år
Ariana	44	Offentlig	Høy	12 år
Michelle	43	Offentlig	Lav	4 år
John	30	Privat	Lav	8 år
Hector	46	Offentlig	Høy	21 år
Dennis	42	Privat	Høy	16 år
Patricia	30	Privat	Høy	2 år
Helena	58	Offentlig	Høy	36 år
Isabelle	39	Offentlig	Høy	7 år
Camille	34	Privat	Høy	26 år
Alex	27	Privat	Høy	Hele livet
Manuel	24	Privat	Høy	Hele livet

2.2 Ledere

Åtte ledere fra privat og offentlig sektor ble intervjuet om sine opplevelser med å være leder på en flerkulturell arbeidsplass¹ (se Tabell 2 for bakgrunnsinformasjon). Mer spesifikt gikk intervjuene inn på hvordan lederne konkret forholdt seg i situasjoner hvor kulturelle ulikheter mellom ansatte var fremtredende, og deres refleksjoner rundt å lede et flerkulturelt arbeidsmiljø. Lederne representerte ulike virksomheter som har en relativt høy andel ansatte med innvandrerbakgrunn, og virksomhetene varierte også med henblikk på om de hovedsakelig hadde ufaglært arbeidskraft eller ansatte med høy kompetanse. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker for videre transkribering og analyse (Nadin and Cassell, 2004) ved bruk av programpakken NVIVO 10.

¹ Intervjuene med lederne ble foretatt i forbindelse med et tidligere prosjekt, «Med døren på gløtt», finansiert gjennom FARVE (Bye et al., 2011).

Tabell 2. Oversikt over informanter – ledere

Informant	Alder	Type bedrift*
Elisabeth	63	Service
Oddlaug	51	Kunnskap
Nils	45	Kunnskap
Frank	41	Helse og omsorg
Karim	41	Service
Thorstein	54	Kunnskap
Karl	33	Service
<u>Lennart</u>	<u>45</u>	<u>Service</u>

* "Service" refererer til bedrifter innen for eksempel renhold, restauranter og reiseliv. "Helse og omsorg" refererer til avdelinger i helsevesenet og barnehager. "Kunnskap" refererer til kunnskapsbedrifter hvor de fleste ansatte har høyere utdanning. Bedriften leverer faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, eller informasjon og kommunikasjonstjenester.

3. Resultater fra kvalitative intervjuer med innvandrere og ledere

Informasjonen fra intervjuene ble brukt til å kartlegge hvordan de fire lederstilene konkret kan komme til uttrykk i arbeidssituasjonen. Den videre presentasjonen av resultatene fra intervjuene er derfor strukturert med utgangspunkt i de fire formene for ledelse: Assimilering, segregering, laissez-faire og mangfoldsledelse.

3.1 Assimilering

«Her forskjellsbehandles ingen – verken på godt eller ondt», kan være en tankegang som ligger til grunn for lederstilen assimilering. Assimilering innebærer at ansatte med minoritetsbakgrunn tilstreber eller presses til å tilpasse seg majoritetskulturen. Intervjuene gir flere eksempler på hvordan det å oppfattes som «annerledes» kan føre til utstøting:

“...asså når du går rundt og sier til alle folk for eksempel, okei du er lik, du er lik, alle er like. Og de veit sjøl at de ikke er like, de er annerledes, sant, og ved å si at okei du er annerledes enn en del andre men du er god, da har du ikke noe grunnlag for mobbing. Du kan ikke si lissom ”Du er annerledes”, for selvfølgelig er du det. Men når du går og fokuserer på at alle skal være like, så vil noen lissom si “Der er du annerledes”, og da har du et grunnlag for å skyve dem utenfor»

- Dennis, 42

Assimilering som lederstil kan være basert på en tankegang om at det først og fremst er den enkeltes faglige kvalifikasjoner som er relevante i arbeidssituasjonen. Flere av informantene fortalte hvordan behov for faglig kompetanse i deres virksomhet hadde ført til rekruttering av utenlandske ansatte, men at det var lite interesse for hvordan denne gruppen av ansatte kunne tilføre andre erfaringer og perspektiver.

“I mean our leaders, they have 50 % foreigners. Half of the people are foreigners. All the time. So I don't see that they appreciate it or something. It is just necessary for the job we're doing. There's so few people. And in Norway you will not find that anyway, so you have to search worldwide.”

- George, 43

“We had professors who came from America for one year periods. And quite often these professors would say to me: "I am here for one year, and nobody asks me what I think about this, or my opinion on this, or..." I think they would like to come and not just have the experience of teaching, but also come and contribute. But no one is really interested in that, in hearing from them. So I felt the same way even though I wasn't a professor from abroad. I felt that I was there to do my work, but not contribute. If that makes sense.”

- Isabelle, 39

”Asså, vi har jo våre faste ting, og det er vanskelig å forandre på noe, men når du kommer og når du har en profesjonalitet fra et annet land, så bør man egentlig være litt mer åpen for at de også kan gjøre ting bra og annerledes. Men det er lite åpenhet.”

- Helena, 58

Et annet eksempel på ensretting og krav til assimilasjon, er krav til språk i arbeidssituasjonen. En av informantene var tidligere leder av en barnehage. Da hun overhørte at to ansatte snakket sammen på sitt morsmål, gav hun beskjed om at dette ikke var ønskelig:

“Og de begynte – de kjente hverandre – de begynte da å snakke sitt morsmål. Og det var jeg veldig obs på, "Kjære dere, ikke gjør det!" "Jammen, vi satt her alene i pauserommet." Jeg sier: "Så snart noen andre kommer inn og dere bytter om til norsk, da tenker de dere har snakket om noe. Det bare skaper misstemning. Så vær så snill. Dette er en norsk barnehage. Her snakker vi alle norsk.”

- Ariana, 44

3.2 Segregering

En underliggende antakelse i lederstilen segregering synes å være at lederen ser på kulturelt mangfold blant de ansatte som et problem snarere enn en ressurs for bedriften. Segregering innebærer at ledelsen gjennom sin handlemåte bidrar til å skape skillelinjer mellom ansatte av utenlandsk og norsk opprinnelse. Dette kan dreie seg om organisering av arbeidet (skiftordninger) eller at ansatte med utenlandsk bakgrunn har andre arbeidsfunksjoner. I intervjuene framkom det flere eksempler på at språkproblemer ble brukt som begrunnelse for segregering:

“Om ettermiddagen er det to eller én alene som skal vaske gulv og gjøre etterarbeid, så de har satt et menneske som er dårlig i norsk alene om ettermiddagen, for hun kan ikke norsk, for hun kan ikke de andre oppgavene. Og jeg tenker jo at dette er jo helt feil, hun som ikke kan norsk bør jo komme inn i gruppen som kan norsk litte grann, sant, og må tvinges til å forholde seg til andre og sånn.”

- Helena, 58

”Så var det en episode, hvor de måtte ha en som skulle jobbe med ett eller annet, men det innebar at det skulle være en del sånn skriving, i forbindelse med utredning, og da anbefalte jeg en, og svaret fra lederen var at ”Nei, men jeg tror ikke den personen kan gjøre det, fordi den personen var fra [et annet land], og dette her krever veldig mye norsk”, før den personen hadde fått mulighet til å (...) før man har fått muligheten til å kunne bevise det så vil jo den synlige eller usynlige hindringen være der.”

- Hector, 46

Det er liten tvil om at språkferdigheter er en inngangsport til deltakelse både på formelle og uformelle arenaer på arbeidsplassen. Rogstad (2001) har pekt på at humor gjennom nyanser i språket i arbeidssituasjonen fungerer som sosialt glidemiddel som har stor betydning for hvem som er ”innenfor” og hvem som er ”utenfor” i det sosiale miljøet. I intervjuene framkom det mange eksempler på at språkvansker ble opplevd som sosiale hindringer:

“Av og til kan jeg ikke følge med på alt som folk sier, de bruker språk på en annen måte som jeg ikke skjønner helt. Jeg kan ikke helt forstå hva de snakker om for de snakker veldig fort, eller bruker sånn slang eller dialekter, jeg forstår ikke sånn humor eller hva man ler av. Det er ikke morsomt for meg, men det er morsomt for dem, fordi det er den biten, det er den kulturbiten tror jeg.”

- Patricia, 30

Én informant i fortalte at kollegaene stoppet opp i lunsjsamtalen for å forklare henne hva de snakket om og inkludere henne i samtalen. Selv om hensikten var å inkludere henne, gjorde det at hun følte seg som en belastning i samtalen og derfor foretrakk å spise lunsj på kontoret sitt.

“Because when Norwegians get together they of course speak very quickly and about topics that have to do with maybe something in the news or something that I didn't know about. So then it would always have

to be a pause where someone explained it to me, the foreigner, to try to include me, but that... it didn't feel comfortable."

- Isabelle, 39

Segregering kan komme til uttrykk ved at det danner seg sosiale «klikker» i arbeidsmiljøet eksempelvis basert på etnisitet eller språk. At skillet mellom «vi» og «de» skaper avstand som kan medføre konflikter slik det framgår av mange studier (Rise & Einarsen, 2002), var et tema som flere informanter kom inn på:

"Vi er jo veldig mange restauranter, og jeg ser jo avdelinger hvor man ikke har vært i forkant med dette her, og så blir det konflikter. Da skaper man den der "Vi" og "De". Og det er noe du tar med deg for en lang periode. Altså, det er ikke bare en utfordring du har under ramadan, eller under jul, eller under påske. Da har du skapt noe som du tar med deg hele året."

- Karim, 45, leder

3.3 Laissez-faire

Som vi har vært inne på, er laissez-faire en betegnelse som brukes i ledelseslitteraturen på passiv, usynlig eller ikke-eksisterende ledelse. Flere informanter fortalte om frustrasjoner knyttet til passivitet og manglende oppfølging hos lederne på sine arbeidsplasser:

"Nei, hun vet om det, men hun styrer det ikke. Hun tar det ikke opp og sier: "Nå skal vi bestemme hvor vi skal legge noen ting," og sånn. Hun gjør det ikke."

- Michelle, 43

"Jeg har sagt til henne en gang tror jeg, at de to som er fra Litauen og Polen, de vet ikke om forskjellige ting, og jeg synes de skulle vite det. Og hun har sagt: "Ja, det skal jeg gjøre!" Og hun har aldri gjort det."

- Michelle, 43

Fravær av en god relasjon mellom leder og medarbeider er et annet aspekt ved laissez-faire ledelse som framkom i intervjuene:

“I always felt uncomfortable with him. I mean, uncomfortable in the sense that I just didn't know where I was with him. I had no idea who he was, his personal life, his professional life. He was like a blank wall to me. And that made me feel really uncomfortable, like “I work with you, I want to get to know you.”

- Isabel, 39

“Nei altså, dårlig ledelse, det er jo en leder som gjerne ikke vet eller kjenner til sine ansatte, altså jeg mener at som leder så må du vite ”Hvem er det jeg har”, det man har å jobbe med. Av og til så føler man sånn at man ikke spiller en rolle, hvis du skjønner hva jeg mener, med en leder som ikke ser sine ansatte.”

- Hector, 46 år

I en forståelse for atferd som kan defineres som laissez-faire ledelse ligger implisitt en forventning til hvilke oppgaver og funksjoner som ligger i lederrollen. Gjennom intervjuene ser vi at det som noen ganger beskrives som den tradisjonelle norske lederstilen kan oppfattes som vag og passiv fra utenlandske ansattes ståsted. Espedal og hans kolleger (2009) har pekt på at norsk ledelse i stor grad er tuftet på en partnerskapstankegang hvor ansatte gis stor tillit og autonomi. En slik ledelse kan ha åpenbare slagsider i møte med ansatte som kommer fra kulturer med tradisjoner for langt mer styrende og autoritær ledelse.

“I suppose that I would – and this might just be cultural differences – I would know in Canada or in America, I would just have a sense of who the leader was, because that person has a different sort of persona about him or her that says that “I am showing you what to do” or that “I am in charge here.”

- Isabelle, 39

“Hun var veldig positiv og var veldig fornøyd med det og sånn. Men hun gjorde ikke noe mer med det. Hun har bare sagt til meg at ”Bare ordner du det.” ((latter)) Jeg har sagt: ”Nei, det gjør jeg ikke. Det er ikke mitt ansvar å begynne med andre medarbeidere og si at du skal gjøre det eller det eller det.” Det må komme fra oppe, så jeg sier: ”Derfor har vi egentlig en leder!” Men det blir ikke gjort.”

- Michelle, 43

Ulike oppfatninger av hvor mye autonomi ledere skal gi og forvente av sine

medarbeidere, var også en problemsstilling som flere ledere observerte:

”De norske har vel mer en sånn oppfatning at de er litt mer sin egen herre på jobben, men samtidig så skal du være klar over at de som kommer fra et annet land, kanskje fra Spania eller fra Øst-Europa, de er vant til å få klare meldinger. Og hvis ikke de får klare meldinger så blir de usikre på jobben som de skal gjøre. De er ikke vant til å ta de avgjørelsene selv.

- Elisabeth, 63, leder

“De har blitt fortalt at dette skal du gjøre, du skal følge den, trykke på den knappen – og da gjør de det. Men kommer det en hindring eller skjer det noe uforutsett, så skjønner ikke de hva de skal gjøre.”

- Oddlaug, 51, leder

En annen mulig slagside ved den tradisjonelle norske lederstilen som Espedal og hans kolleger beskriver, er at ansatte av utenlandsk bakgrunn kan oppleve at de ikke får tilstrekkelig forståelse for krav, forventninger eller «spilleregler» på arbeidsplassen:

“Men hva de skulle gjort, ja, de skulle hatt en plan selvfølgelig. Hvem skal være fadder (...), hva vil de lære, hva skal de lære, kan vi krysse av noe, lage liste, kan vi ha tilbakemelding, også videre. Men det funker ikke. Fins ingenting skriftlig (...)”

- Helena, 58

“I would have wished they had given me a manual, some sort of book that said: "This is what our policies are." I didn't even know. I didn't know that classes lasted for two hours and there is a 15 minutes brake in between. ((latter)) I didn't know what day the term started, what day it ended. I didn't know when the holidays were.”

- Isabelle, 39

”Jeg forventet det var helt annerledes, for det er så mye snakk om at man er så inkluderende her i Norge. Men jeg har ikke opplevd at lederskap er sånn. Det er mer som at du får ikke tilgang til den informasjonen du trenger. Det er nesten så man må etterspørre ting, etterlyse ting, og finne løsninger selv, og det er litt som jeg ikke forventet egentlig.”

- Patricia, 30

«So, I suggested something, which is vague, it's just an idea, right. So it is just like: "Yes, go ahead. Do that!" Where I say: "Wait! Shouldn't we just think about this a little bit." ((laughing)). You know, and maybe make a

small project, analyzing it or something like that? "No, no, just go ahead with it. Try it."

- George, 43

"...jeg ser jo at de fleste bedrifter innenfor denne bransjen her, er veldig lite opplæring egentlig, alt jeg gjorde var learning by doing. Så du får et prosjekt, så hopper du rett ut i det. Det kan hende at du feiler, men du lærer ut av erfaringene."

- Camille, 34

3.4 Mangfoldsledelse

Hva er god ledelse på arbeidsplasser med ansatte fra ulike kulturer? Vi har tidligere i rapporten pekt på at faglitteraturen i liten grad har bidratt til å spesifisere hva som kjennetegner mangfoldsledelse. Derfor var vi i intervjuene spesielt opptatt av hvilken atferd hos lederne som innvandreren opplevde bidro til integrering og trivsel på arbeidsplassen. En uformell tone mellom lederen og medarbeiderne ble fremhevet flere ganger. Dette var uvant for mange av informantene, men ble samtidig satt pris på fordi det gav økt åpenhet og mulighet for støtte.

"The thing is that most of the time you can just easy talk to them. They take your problems, discuss it, and then come to a solution, as "no problem", his door is always open."

- George, 43

At lederen viser interesse og omsorg for den enkelte ansatte utover arbeidsforholdet ble også framhevet som positivt:

"Vi, meg og den nærmeste lederen min for eksempel, vi begynte å spille basketball sammen. (...) Jada, eller sånn som jeg nevnte, han kommer gjerne og sier at jeg har sånn billett til Rihanna-konsert, skal du og barna dine, har du lyst å være med, eller vi kan bestille gjennom han, altså sånne ting. Så man har litt mer, et nært forhold til lederne her."

- Hector, 46

Flere av lederne som ble intervjuet påpekte at ansatte fra enkelte land ofte hadde en tydelig forventning om at arbeidsplassen skulle være hierarkisk og at de derfor kunne vegre seg for å snakke direkte med lederen hvis noe var galt. De viste til at ulike normer for hvordan ansatte bør opptre i møte med overordnede kunne føre til misforståelser, og i verste fall konflikter. Lederne som reflekterte rundt dette, mente problemer kunne forebygges gjennom tidlige avklaringer og bevissthet hos lederen om hvilken kultur man ønsket å ha på arbeidsplassen:

”Så jeg prøver å være litt sånn obs på det, i forhold til hva som kan være i forhold til håndhilsning, i forhold til hvordan man sitter, i forhold til nærhet, avstand, og litt sånne ting.”

- Karl, 33, leder

”...det er de holdningene du skaper. At du er åpen med at vi er ulike. Og at alle skal tas hensyn til så godt som det lar seg gjøre. At vi alle skal strekke oss lite grann for å ta hensyn. Og at man er veldig klar på at når du kommer hit, skal du være klar over at vi er fulle av ulikheter. Vi er i alle aldre, kjønn, legninger, og vi er alle kulturer og religioner. Så alle skal tas hensyn til i størst mulig grad, og du er nødt for å bidra. Så skal det bidras til din fordel også.”

- Karim, 45, leder

”... det som trengtes var rett og slett at du satte deg ned med personen og snakket med dem, først i form av et personalmøte. Hvor de får oppleve at du spør: "Hva er galt?" og "Fortell meg, hva kan vi gjøre? Hvordan skal vi løse det?" Og så, i tiden etterpå, at du følger opp. At du snakker med enkeltpersoner eller mindre grupper. "Hvordan er det nå? Er det blitt bedre? Funker det? Funker det ikke?" Da minsker du den avstanden på noe vis, og de opplever at du ikke er opphøyd, at du faktisk bare er et menneske.”

- Karim, 45, leder

Flere informanter, både lederne og ansatte, understreket betydningen av at lederen viser evne til å se utover den enkeltes faglige kompetanse, og drar veksler på en større bredde av den ansattes ferdigheter og erfaringer.

”...dine ansatte, hva de representerer som en ressurs (...) rett og slett at de blir anerkjent for den personen de er, ikke bare som den rollen de har i organisasjonen, men den kompetansen de har, hva de kan bidra med i organisasjonen”

- Dennis, 42

”...jeg tror nok at det å ha ulike nasjonaliteter på arbeidsplassen kan være kilde til motivasjon og kreativitet, det har sine utfordringer selyfølgelig, men det er jo noe med at mennesket liker det de er vant med sant,”

- Hector, 46

”...kunne godt tenke meg at det var mer sånn prioritert oppgave, at lederskap går ut på å maksimere bruk av ressurser, hvis du har en hel del sånne ressurser som bare går til spille eller som bare ligger der, som er ubrukt”

- Dennis, 42

Toleranse og verdsettelse av forskjeller synes å være viktige kvaliteter hos ledere som hadde positive erfaringer med å arbeide på en flerkulturell arbeidsplass. En leder fortalte om erfaringen med å snu negative holdninger i ledergruppen i en periode da bedriften ansatte personer av utenlandsk opprinnelse for å besette alle ledige stillinger.

”Vi aksepterte faktisk veldig mye av de problemene som det kunne føre med seg, men vi fokuserte på noe helt annet, vi fokuserte på det som de fremmedspråklige kunne tilby oss. Positive ting, og det var masse, det var kjempemasse. De kommer her med en helt annen utdanning og vi lette etter hva de var gode på, de forskjellige personene. Og vi så jo at her blir det tilført veldig store verdier. Og når vi fokuserte på det så endret ledergruppen seg også, til å se fordelene med de vi fikk inn, fordelene for seksjonen, ja, bare fokusere på ressursene.”

- Nils, 45, leder

Vilje og evne hos lederen til å se hver enkelt ansatt sine individuelle ressurser og behov ble også framhevet som viktig. At dette fordrer fleksibilitet ble påpekt. Det som er en god løsning i møte med én ansatt trenger ikke nødvendigvis være den beste løsningen for en annen.

”Det som er viktig sett fra mitt ståsted, det er at man må jo kjenne til den ansatte man har (...) Kan hende at den ene med sånn innvandrerbakgrunn trenger mer tilrettelegging enn han andre, så tilrettelegging vil jo kunne gi gode resultater, men at man ikke har sånn likt for alle, for det kan jo også virke motsatt. Hvis du skal tilrettelegge veldig mye for en som føler seg veldig kapabel og komfortabel, og gjerne vil være med en del, så tilrettelegger man for den også, og da er det jo

plutselig litt sånn, "Hvorfor det, hva er det du tror?" Så det kan ha motsatt effekt. Så derfor er det viktig å kunne kjenne til de ansatte, og se svakheter og styrker."

- Hector, 46

Gode ledere ble beskrevet som tydelige rollemodeller og talspersoner når det gjaldt å framheve verdier som toleranse og åpenhet. Dette handlet bl.a. om å ha nulltoleranse for rasistiske vitser og kommentarer, samt å forhindre grupperinger mellom de ansatte som kan føre til at enkelte faller utenfor fellesskapet. At lederen viser vilje og evne til å gripe aktivt inn i vanskelige situasjoner, ble også påpekt. En informant fortalte at kollegaene hans pleide å sette seg ved et annet bord enn ham i kantinen, enda det var mange ledige plasser på hans bord. En dag kommenterte han det i en spøkefull tone, mens sjefen var til stede.

"And my boss was looking and he said: "This man is not making a joke, he is saying something serious." And it is true. I was meaning it. It took like three days, and I saw things changing. People are sitting with each other, greeting when lunch and break, drinking coffee together."

John, 30

3.5 Intervjuene og utvikling av Ledelse i Mangfold (LiM-skjemaet)

Intervjuene har bidratt med konkrete eksempler på hvordan de fire lederstilene kan komme til uttrykk. Samtidig viser eksemplene at det kan være vanskelig å trekke klare grenseoppganger mellom lederstilene i enkelte situasjoner. For eksempel kan passivitet fra lederens side når det gjelder tilrettelegging både avspeile en «laissez faire» tilnærming eller en tankegang om at alle ansatte behandles likt som del av assimilering. Eksempelvis kan dette forekomme i situasjoner der lederen krever at alle arbeidstakere selv tilegner seg informasjon som er nødvendig for å utføre enkelte arbeidsoppgaver. Fra ansattes ståsted kan dette oppfattes som passivitet eller «laissez faire» hos lederen, mens det for lederen kan handle om en gjennomtenkt strategi om at de samme kravene gjelder for alle ansatte.

Ved sammensetning av LIM skjemaet prøvde vi å finne eksempler på atferd som kunne tolkes som mest mulig særegen for den spesielle lederstilen. Vi har også hovedsakelig fokusert på faktisk atferd snarere enn antatte holdninger og intensjoner som i stor grad vil bli farget av den enkeltes tolkninger. Informasjon fra intervjuene ble supplert med data fra en mindre

datainnsamling hvor et tilfeldig utvalg ble forespurt om atferd som kjennetegner god og mindre god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Også en gjennomgang av publiserte ledelsesstudier ble brukt som utgangspunkt for utvikling av LIM.

Utover de fire lederstilene, har vi trukket inn to andre aspekter som har vært omtalt i den krysskulturelle lederlitteraturen, paternalistisk/materialistisk ledelse og ledelse som hindrer tap av ansikt (Aycan, 2005).

4. Metode kvantitativ studie

4.1 Utvalg

4.1.1 Ansatte

Totalt 297 medarbeidere svarte på undersøkelsen rettet mot ansatte. Av disse var 57.2 % kvinner. Gjennomsnittsalderen var 35 år (standardavvik = 12 år). Av de som hadde rapportert sin høyeste fullførte utdanning ($n = 169$) hadde 2.4 % fullført grunnskole, 19.5 % hadde fullført videregående skole, 36.1 % hadde 1-4 år med universitets- eller høyskoleutdanning, 34.9 % hadde 5-6 år med universitets- eller høyskoleutdanning, og 3.4 % hadde fullført doktorgrad. Basert på respondentenes eget og foreldrenes fødselsland ble deltakerne delt inn etter opprinnelsesland eller etnografiske regioner: Norge ($n = 75$), Sørøst-Asia ($n = 81$), Øst-Europa ($n = 104$), Afrika ($n = 9$), Midtøsten ($n = 13$), og Vest-Europa ($n = 13$). Norskfødte personer med utenlandskfødte foreldre er kategorisert i regionen som deres foreldre kom fra. Når vi rapporterer resultater brutt ned på regionnivå fokuserer vi i hovedsak på de tre første gruppene, hvor utvalgene er store nok til å gjøre statistiske sammenligninger. Samtidig vil vi i tabellene også presentere resultatene fra de tre små gruppene. Det er viktig å understreke at tallene fra de tre små utvalgene (Afrika, Midtøsten og Vest-Europa) må regnes som svært tentative og er tatt med kun for å gi et mest mulig komplett bilde av det materialet vi har samlet inn.

4.1.2 Ledere

Totalt 137 personer svarte på undersøkelsen blant ledere. Av disse var 49.6 % kvinner og gjennomsnittsalderen var 39 år (standardavvik = 9 år). Av dem som oppga hvilket land de var

født i (n = 109), svarte 78.0 % at de var født i Norge. I gjennomsnitt hadde lederne en ansiennitet i bedriften på 11.5 år (standardavvik = 9 år). Antallet ansatte i bedriftene lederne arbeidet i varierte fra noen få personer til mange tusen. I gjennomsnitt hadde hver leder ansvaret for 31 personer (standardavvik = 38.1) og lederne arbeidet på ulike organisatoriske nivå. I gjennomsnitt hadde 23.1 % av de ansatte hos lederne innvandrerbakgrunn.

4.2. Instrumenter

4.2.1. Ledelse i mangfold (LiM)

LiM består av 43 beskrivelser av ulike former for lederatferd og er basert på de kvalitative intervjuene og en pilotstudie hvor et mindre utvalg ble bedt om å angi trekk ved god og mindre god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Atferdsbeskrivelsene ble utformet for å avspeile de fire lederstilene: mangfoldsledelse, assimilasjon, segregering og laissez faire.

Ansatte ble først bedt om å vurdere hvorvidt hver påstand beskriver en god eller ideell leder på en flerkulturell arbeidsplass og deretter hvorvidt den var beskrivende for deres egen nærmeste leder. På denne måten kunne vi måle grad av samsvar mellom ideell ledelse og faktisk opplevd ledelse. Lederne ble utelukkende bedt om å beskrive god ledelse. Svaralternativene for hver påstand gikk fra «Helt uenig» (1) til «Helt enig» (5). En faktoranalyse viste at atferdsbeskrivelsene grupperte seg i fire kategorier som samsvarer med de teoretiske antakelsene for de fire lederstilene. Faktoren som best avspeilte segregering var imidlertid innholdsmessig noe bredere enn teoretisk antatt og dekker også manglende klargjøring av forventninger. Vi har imidlertid valgt å beholde benevnelsen segregering. For hver av de fire lederstilene regnet vi ut gjennomsnittsskårer for god og faktisk ledelse for ansatte og for god ledelse for lederne.

Atferdsbeskrivelser som ble brukt for å kartlegge de fire lederstilene i LiM var følgende:

Assimilasjon (As):

- Lederen gir uttrykk for at utenlandske ansatte ikke bør snakke om sin kulturelle bakgrunn. (svares **positivt**)
- Lederen gir uttrykk for at vitser og humor med rasistiske undertones må tåles. (svares **positivt**)
- Lederen krever at ansatte med innvandrerbakgrunn tilpasser seg "den norske måten" å være på. (svares **positivt**)

- Lederen gir uttrykk for at ansatte av utenlandsk opprinnelse ikke skal snakke sammen på sine morsmål i arbeidstiden. (svares **positivt**)
- Lederen gir uttrykk for at kulturforskjeller er «rusk i maskineriet». (svares **positivt**)
- Lederen prøver å unngå at ansatte fra samme kultur danner klikker på arbeidsplassen, for eksempel i lunsjpauser. (svares **positivt**)

Segregering (Seg):

- Lederen legger til rette for at ansatte som ikke ønsker en kvinnelig overordnet kan få slippe det. (svares **positivt**)
- Lederen gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av den enkelte og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres (svares **negativt**)
- Lederen gir tydelig uttrykk for hva som er akseptabel atferd på arbeidsplassen. (svares **negativt**)
- Lederen gir mer ansvar og viktigere arbeidsoppgaver til ansatte av norsk opprinnelse. (svares **positivt**)
- Lederen viser nulltoleranse for mobbing. (svares **negativt**)
- Lederen særbehandler ikke ansatte med utenlandsk bakgrunn, verken positivt eller negativt. (svares **negativt**)
- Lederen setter sammen arbeidsgrupper slik at ansatte med samme kulturelle bakgrunn får arbeide sammen. (svares **positivt**)
- Lederen behandler alle likt uavhengig av deres kulturelle bakgrunn. (svares **negativt**)

Mangfoldsledelse (MI):

- Lederen tar hensyn til at ansatte fra ulike kulturer og religioner kan ha ulike ønsker og behov, for eksempel når det gjelder feriedager, bønnetider eller mat. (svares **positivt**)
- Lederen er opptatt av at ansatte skal lære om hverandres kulturer og religioner. (svares **positivt**)

- Lederen hjelper med gjennomlesning av utgående epost/brev dersom ansatte har vansker med å formulere seg på norsk. (svares **positivt**)
- Lederen framhever verdien av at ansatte kommer fra ulike kulturer eller opprinnelsesland. (svares **positivt**)
- Lederen tilbyr språkkurs til ansatte med utenlandsk opprinnelse uten omkostninger, og tilrettelegger for at kurset kan tas i arbeidstiden. (svares **positivt**)
- Lederen krever at ansatte viser hensyn og respekt for hverandres kulturer og tradisjoner. (svares **positivt**)

Laissez-faire (Lf):

- Lederen overlater til ansatte å løse sosiale problemer på arbeidsplassen. (svares **positivt**)
- Lederen lar ansatte selv oppklare misforståelser. (svares **positivt**)
- Lederen unnlater å gripe inn dersom det oppstår konflikter. (svares **positivt**)
- Lederen gir uttrykk for at ansatte med utenlandsk bakgrunn selv er ansvarlige for å tilegne seg den norskkompetansen som er nødvendig for arbeidet. (svares **positivt**)
- Lederen lar problemer bli alvorlige før han eller hun griper inn. (svares **positivt**)
- Lederen gjør lite aktivt for å forhindre mobbing eller sosial utestengning. (svares **positivt**)

I tillegg inneholdt LiM følgende skalaer:

Paternalistisk/materialistisk ledelse:

- Lederen er som en far eller mor for sine ansatte.
- Lederen overlater minst mulig beslutningsansvar til ansatte.
- Lederen gir ansatte mest mulig innflytelse over hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres.
- Lederen er opptatt av hvordan ansatte har det utenfor jobben.
- Lederen lytter til ansattes synspunkt før viktige beslutninger blir fattet.

Unngå tap av ansikt:

- Lederen passer på at ansatte ikke «taper ansikt».
- Lederen viser beskjedenhet og ydmykhet ovenfor sine ansatte.
- Lederen viser sine eldre underordnede større respekt enn yngre underordnede, uavhengig av deres kompetanse og stillingsnivå.
- Lederen er opptatt av å ikke «tape ansikt» overfor sine ansatte.
- Lederen unngår å gi negative tilbakemeldinger til ansatte i andres påhør.

4.2.2. Tilhørighet/tilknytning til arbeidsplassen

Ansattes tilknytning til arbeidsplassen ble målt ved hjelp av Organizational Commitment Scale som er utviklet av Meyer, Allen og Smith (1993). Skjemaet skiller mellom tre former for organisasjonstilknytning: Affektiv, normativ og behovsbasert. En arbeidstaker som har en *affektiv* tilknytning til arbeidsplassen trives godt, føler seg som en del av kollegafellesskapet og har en positiv emosjonell tilknytning til arbeidsplassen. En arbeidstaker som har en *normativ* tilknytning til arbeidsplassen har en sterk pliktfølelse overfor arbeidsplassen, og man blir værende fordi man føler at man skylder arbeidsplassen det. En *behovsbasert* tilknytning karakteriseres i større grad av at man *trenger* jobben enn av at man *liker* jobben, og man blir gjerne værende fordi man mangler gode jobbalternativer om man skulle forlate organisasjonen. Skjemaet består av 18 påstander som besvares på skalaer fra «helt uenig» (1) til «helt enig» (5). Det ble utregnet en gjennomsnittskåre for hver av de tre formene for organisasjonstilknytning. Eksempler på påstander i de tre subskalaene var som følger:

Affektiv tilknytning:

- Jeg ønsker å bli værende på min arbeidsplass for resten av min karriere.
- Min arbeidsplass betyr mye for meg personlig.

Normativ tilknytning:

- Jeg vil ikke slutte på min arbeidsplass akkurat nå fordi jeg føler forpliktelse overfor folkene der.
- Min arbeidsplass fortjener min lojalitet.

Behovsbasert tilknytning:

- Akkurat nå blir jeg værende på min arbeidsplass fordi jeg må, ikke bare fordi jeg har lyst.
- Jeg føler at jeg har begrensede valgmuligheter og kan derfor ikke vurdere å slutte i jobben min.

4.2.3. Jobbtilfredshet

Ansattes jobbtilfredshet ble målt ved en skala utviklet av Brayfield og Rothes (1951). Deltakerne tok stilling til fem påstander på en skala fra «helt uenig» (1) til «helt enig» (5). Det ble utregnet en gjennomsnittskåre for alle påstandene. Eksempler på påstander som ble brukt er:

- De fleste dagene trives jeg med jobben min.
- Jeg opplever virkelig glede i mitt arbeid.

4.2.4. Relasjon til leder

Følgende spørsmål ble brukt for å kartlegge hvordan ansatte opplevde relasjonen til sin nærmeste leder: «Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste overordnede?» Svaralternativene var plassert på en skala fra «Meget dårlig» (1) til «Meget godt» (5).

4.2.5. Psykisk helse

General Health Questionnaire (GHQ)(Goldberg & Williams, 1988) ble brukt for å kartlegge ansattes subjektive helse. GHQ består av en liste over 12 symptomer og tilstander, bl.a. depresjon og angst, selvtillit, konsentrasjon og mestring. Deltakerne ble bedt om å tenke tilbake på hvordan helsen deres hadde vært i løpet av de siste to ukene og ta stilling til i hvilken grad de hadde opplevd de ulike symptomene og tilstandene. Svarkategoriene var «Mer enn vanlig», «Som vanlig», «Mindre enn vanlig» og «Mye mindre enn vanlig». Basert på de tolv spørsmålene regnet vi ut gjennomsnittskårer for mental helse.

4.2.6. Sykefravær (ansatte)

Sykefravær ble målt ved følgende spørsmål: «Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt sammenhengende sykefravær på mer enn 14 dager?» Dersom deltakerne svarer «ja» blir de bedt om å angi hvor mange dager de har vært sykemeldt. De blir også bedt om å oppgi hvor mange egenmeldingsdager de har hatt i løpet av de 12 siste månedene.

5. Resultater kvantitativ studie

Hva er god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser?

Tabell 3 viser hvordan de ulike beskrivelsene i LiM-skjemaet ble besvart av ledere og medarbeidere på en skala fra en til fem når de ble bedt om å beskrive hva som kjennetegner en **god leder på flerkulturelle arbeidsplasser**. Resultatene viser et klart sammenfall mellom ledere og ansatte i hva som kjennetegner god ledelse. Blant egenskapene som tillegges størst betydning er at lederen bidrar til at alle ansatte føler seg som en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen (ml), viser nulltoleranse for mobbing (ml), ikke forskjellsbehandler innvandrere og norskfødte ansatte (seg), griper inn før problemer blir alvorlige (lf), og gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av den enkelte og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres (seg). Tilsvarende er det stor enighet om at ledere ikke skal gi etter for krav fra ansatte om å få en mannlig leder.

Man skal være forsiktig med å tegne resultatene for gruppen av medarbeidere med en altfor grov pensel. Ser man på de enkelte beskrivelsene er det noen forskjeller mellom ansatte avhengig av deres opprinnelsesland. Eksempelvis ser vi at ansatte fra Øst-Europa, Sørøst-Asia og Midtøsten oftere svarer at god ledelse kjennetegnes ved at lederen overlater minst mulig beslutningsansvar til sine medarbeidere. Dette mønsteret er forenelig med kulturelle ulikheter i foretrukket ledelse som framkommer i store internasjonale studier (House et al., 2003).

Også mellom ledere og medarbeidere finner vi forskjeller. Lederne opplever i større grad at god ledelse kjennetegnes ved at lederen gir ansatte mest mulig innflytelse over hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres, og sier seg oftere uenig i påstanden om at lederen overlater minst mulig beslutningsansvar til sine medarbeidere. De er også mindre opptatt av atferd som handler om å unngå tap av ansikt. Vi ser videre en tendens til at lederne sier seg mindre enige i at lederen skal være som en mor eller far for sine ansatte, men samtidig at de er noe mer opptatt av at lederen skal bry seg om hvordan ansatte har det utover jobbsituasjonen. Selv om forskjellene er

små, synes det også som at lederne er noe mer tydelige enn ansatte på at lederen har ansvar for at alle skal ha en plass i felleskapet, gjensidig respekt mellom ansatte og å framheve verdiene i kulturelle forskjeller.

Disse forskjellene mellom ansatte og ledere kan være beskrivende for det som har vært karakterisert som den særegne norske lederstilen. Espedal og hans kollegaer (2009) har pekt på at et særtrekk ved norsk arbeidsliv er at det er tuftet på tillit og at ansatte derfor får frihet og selvstendige arbeidsoppgaver. De har videre pekt på at hierarki og makt ofte underkommuniseres i norsk kontekst og at dette kan skape frustrasjon og forvirring ved flerkulturelle møter. I møte med ansatte av innvandrerbakgrunn, og da spesielt ansatte med kort botid i Norge, kan imidlertid en slik lederstil lett oppfattes som uklar og bidra til rolleklarhet. Kommunikasjon på norske arbeidsplasser beskrives ofte som uformell og direkte (2009). At norske ledere er lite opptatt av å ivareta eget eller ansattes «ansikt» kan skape frustrasjoner og konflikter i møte med innvandrere som har vært lite eksponert for den norske majoritetskulturen.

Tabell 3. Svar på LiM-skjemaet for ledere og medarbeidere

	Ledere (<i>n</i> = 80)		Medarbeidere (<i>n</i> = 162)	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
1. Lederen viser sine eldre underordnede større respekt enn yngre underordnede, uavhengig av deres kompetanse og stillingsnivå.	2.11	1.30	2.54	1.42
2. Lederen tilbyr språkkurs til ansatte med utenlandsk opprinnelse uten omkostninger, og tilrettelegger for at kurset kan tas i arbeidstiden.	3.54	1.21	3.50	1.35
3. Lederen gir uttrykk for at ansatte med utenlandsk bakgrunn selv er ansvarlige for å tilegne seg den norskekompetansen som er nødvendig for arbeidet.	3.21	1.34	3.22	1.31
4. Lederen avholder møter på engelsk dersom det er ansatte til stede som er svake i norsk, selv om de har bodd lenge i Norge.	2.63	1.30	2.89	1.49
5. Lederen prøver å unngå at ansatte fra samme kultur danner klikker på arbeidsplassen, for eksempel i lunsjpauser.	3.25	1.30	3.05	1.24
6. Lederen passer på at ansatte ikke «taper ansikt».	3.96	1.21	4.06	1.06

	Ledere (n = 80)		Medarbeidere (n = 162)	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
9. Lederen unngår å gi negative tilbakemeldinger til ansatte i andres påhør.	4.61	.96	4.30	1.21
10. Lederen viser beskjedenheter og ydmykhet ovenfor sine ansatte.	3.41	1.27	3.72	1.20
11. Lederen tar hensyn til at ansatte fra ulike kulturer og religioner kan ha ulike ønsker og behov, for eksempel når det gjelder feriedager, bønnetider eller mat.	3.94	1.17	3.82	1.30
12. Lederen lytter til ansattes synspunkt før viktige beslutninger blir fattet.	4.56	.87	4.63	.74
13. Lederen er som en far eller mor for sine ansatte.	1.97	1.10	2.48	1.43
14. Lederen særbehandler ikke ansatte med utenlandsk bakgrunn, verken positivt eller negativt.	4.27	1.07	4.27	1.08
15. Lederen er opptatt av hvordan ansatte har det utenfor jobben	4.06	.86	3.40	1.12
16. Lederen hjelper med gjennomlesning av utgående epost/brev dersom ansatte har vansker med å formulere seg på norsk.	3.84	1.19	3.68	1.21
17. Lederen gir uttrykk for at utenlandske ansatte ikke bør snakke om sin kulturelle bakgrunn.	1.26	.57	1.73	1.07
18. Lederen tolererer ikke rasistiske uttalelser selv om det skjer på en humoristisk måte.	4.42	1.06	4.05	1.09
36. Lederen bidrar til at alle ansatte føler seg som en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen.	4.55	1.06	4.66	.77
37. Lederen setter sammen arbeidsgrupper slik at ansatte med samme kulturelle bakgrunn får arbeide sammen.	2.16	1.14	2.34	1.28
38. Lederen gjør lite aktivt for å forhindre mobbing eller sosial utestenging.	1.25	.76	1.70	1.05
39. Lederen gir mer ansvar og viktigere arbeidsoppgaver til ansatte av norsk opprinnelse.	1.29	.66	1.74	1.10
40. Lederen gir uttrykk for at vitser og humor med rasistiske undertoner må tåles.	1.49	.97	1.81	1.18
41. Lederen gir ansatte mest mulig innflytelse over hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres.	4.29	1.01	3.87	1.07
42. Lederen gjør lite for at ansatte med utenlandsk bakgrunn skal finne seg til rette på arbeidsplassen.	1.25	.57	1.73	1.04
43. Lederen oppfordrer ansatte med utenlandsk bakgrunn til å si opp jobben dersom de ikke finner seg til rette på arbeidsplassen.	1.56	.83	1.85	1.18
30. Lederen unnlater å gripe inn dersom det oppstår konflikter.	1.30	.82	1.81	1.24

	Ledere (n = 80)		Medarbeidere (n = 162)	
	Standard-avvik	Gjennomsnitt	Standard-avvik	.93
Gjennom-snitt				
32. Lederen gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av den enkelte og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres.	4.51	.90	4.61	.78
33. Lederen overlater minst mulig beslutningsansvar til ansatte.	1.60	.83	2.31	1.24
34. Lederen krever at ansatte med innvandrerbakgrunn tilpasser seg "den norske måten" å være på.	2.90	1.04	2.80	1.33
35. Lederen gir uttrykk for at kulturforskjeller er "rusk i maskineriet".	1.22	.53	1.85	1.04
27. Lederen gir tydelig uttrykk for hva som er akseptabel atferd på arbeidsplassen.	4.71	.76	4.51	.77
28. Lederen krever at ansatte respekterer sine overordnede uavhengig av lederens kjønn.	4.80	.71	4.63	.76
29. Lederen viser nulltoleranse for mobbing.	4.80	.73	4.51	1.05
24. Lederen lar ansatte selv oppklare misforståelser.	3.05	1.24	3.06	1.24
25. Lederen overlater til ansatte å løse sosiale problemer på arbeidsplassen.	2.07	1.18	2.34	1.21
26. Lederen krever at ansatte viser hensyn og respekt for hverandres kulturer og tradisjoner.	4.72	.74	4.45	.77
21. Lederen framhever verdien av at ansatte kommer fra ulike kulturer eller opprinnelsesland.	4.18	.99	3.84	1.05
22. Lederen legger til rette for at ansatte som ikke ønsker en kvinnelig overordnet kan få slippe det.	1.66	1.07	1.75	1.15
23. Lederen lar problemer bli alvorlige før han eller hun griper inn.	1.66	1.26	1.72	1.13
19. Lederen viser lite interesse for ansattes kulturelle bakgrunn.	1.68	.97	2.40	1.19
20. Lederen er opptatt av at ansatte skal lære om hverandres kulturer og religioner.	3.84	1.05	3.33	1.19

5.1 De ulike lederstilene - bred enighet om hva som er god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser

Vi har pekt på at det er stor grad av enighet mellom respondentene om hva som kjennetegner god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser uavhengig av deres opprinnelsesland. I dette avsnittet skal vi se nærmere på resultatene for de fire lederstilene. Når vi sammenligner synet på hva som er **god ledelse** på flerkulturelle arbeidsplasser mellom ansatte fra Sørøst-Asia,

Øst-Europa og Norge og de norske lederne var det ingen statistisk signifikante forskjeller i skårer på de fire lederskalaene i vurdering av ideell ledelse. Segregering ble oppfattet som den mest negative lederstilen i alle gruppene, og mangfoldsledelse som den mest positive. Deltakerne skilte i liten grad mellom lederstilene laissez-faire og assimilasjon, som begge oppfattes som mindre gode lederstiler. Det samme mønsteret viste seg blant deltakerne fra Midtøsten, Vest-Europa og Afrika, men disse utvalgene bestod som nevnt i metodeavsnittet av et svært begrenset antall personer. Gjennomsnittsskårer for vurderinger av de fire lederstilene er presentert i Tabell 4.

Tabell 4. Gjennomsnittsskårer – syn på ideell ledelse.

Lederstil	Region/ Gruppe						
	Sørøst-Asia	Øst-Europa	Norge	Ledere	Midtøsten	Vest-Europa	Afrika
Segregering	1.73	1.72	1.46	1.48	1.67	1.51	1.24
Laissez-faire	2.54	2.48	2.29	2.09	2.61	2.17	2.73
Assimilasjon	2.54	2.43	2.28	2.14	1.93	2.05	2.10
Mangfoldsledelse	3.74	3.67	3.94	3.97	3.67	3.85	4.19

5.2 Ansatte med innvandrerbakgrunn opplever oftere segregering enn norske ansatte

De foregående avsnittene har omhandlet hva ledere og ansatte oppfatter som **ideell ledelse** på flerkulturelle arbeidsplasser. Vi skal nå gå inn på hvordan de opplever **ledelsen til nærmeste overordnede**. Langt de fleste ansatte vurderte egen leder som høy på mangfoldsledelse. Samtidig var det klare forskjeller mellom ansatte med bakgrunn fra Sørøst-Asia, Øst-Europa og Norge. Ansatte fra Sørøst-Asia og Øst-Europa opplever signifikant oftere enn ansatte fra Norge at deres nærmeste leder har en segregerende tilnærming, dvs. at lederen forskjellsbehandler ansatte av ulik etnisitet og er lite tydelig på krav og forventninger. Forskjellen er til stede selv når vi tar høyde for faktorer som kjønn, utdanningsnivå og hvor godt deltakerne opplever at jobben passer deres kvalifikasjoner. Tilsvarende svarer innvandrerne fra Sørøst-Asia og Øst-Europa at de i klart mindre grad opplever at deres nærmeste leder utøver mangfoldsledelse selv når man tar hensyn til

kjønn og utdanningsnivå. Videre er det også en tendens til at ansatte fra Sørøst-Asia i større grad enn norske ansatte mener at deres nærmeste leder legger vekt på assimilering, dvs. at kulturforskjeller ikke tematiseres eller overses. Når det gjelder laissez-faire-ledelse var det ikke signifikante forskjeller mellom de tre største etniske gruppene. Gjennomsnittskårer for opplevd ledelse framgår av Tabell 5.

Tabell 5. Gjennomsnittsskåre – opplevd ledelse

Lederstil	Region/ gruppe					
	Sørøst-Asia	Øst-Europa	Norge	Midtøsten	Vest-Europa	Afrika
Separasjon	2.24	2.11	1.70	2.15	1.79	1.57
Laissez-faire	2.79	2.90	2.58	2.98	2.55	2.60
Assimilasjon	2.57	2.49	2.34	2.26	1.95	2.10
Mangfoldsledelse	3.17	3.11	3.64	2.87	3.47	3.77

I analysene av etniske forskjeller er det også relevant å se på **diskrepansen** mellom det som oppfattes som god ledelse, og den ledelsen som man opplever hos nærmeste overordnede (Tabell 6). Avvikskårene tyder på at respondentene på tvers av etniske grupper ønsker mer mangfoldsledelse og mindre segregering og laissez faire hos sine nærmest overordnede. I tråd med resultatene som er beskrevet tidligere, er det ikke overraskende at respondenter fra Sørøst-Asia har størst avvik når det gjelder segregering. Når vi ser på enkeltspørsmål rapporterer de spesielt at deres nærmeste ledere er mindre lydhøre for ansattes synspunkt enn det som de oppfatter som gunstig/bra, og at lederen gjør for lite for å inkludere alle i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Samtidig rapporterer denne gruppen at deres nærmeste leder i for stor grad overlater til ansatte å løse sosiale problemer på arbeidsplassen, lar problemer bli alvorlige før han/hun griper inn og gjør for lite aktivt for å forhindre mobbing eller sosial utestenging. De rapporterte også at nærmeste leder, i motsetning til hva som oppleves som god ledelse, gir mer ansvar og viktigere arbeidsoppgaver til ansatte av norsk opprinnelse.

Respondenter fra Øst-Europa og Midøsten har det største avviket mellom god ledelse og opplevd ledelse hos nærmeste overordnet på laissez-faire. Dette avspeiler trolig ønske om en mer styrende, tydelig og aktiv ledelse: Når vi ser på enkeltspørsmål oppga innvandrerne fra Øst-Europa at deres nærmeste leder i for liten grad lytter til ansattes synspunkt og gir tydelige

instruksjoner om hva som forventes av den enkelte. Nærmeste leder ble i denne gruppen også vurdert som for sjelden å tilby språkkurs til utenlandske ansatte og å gjøre for lite for at utenlandske ansatte skal finne seg til rette på arbeidsplassen.

Tabell 6. Gjennomsnittlig avvik mellom opplevd og ideell ledelse

Lederstil	Region/gruppe					
	Sørøst-Asia	Øst-Europa	Norge	Midtøsten	Vest-Europa	Afrika
Segregering	0.51	0.39	0.24	0.48	0.28	0.32
Assimilering	0.03	0.08	0.08	0.33	-0.10	0.00
Mangfoldsledelse	-0.58	-0.56	-0.32	-0.80	-0.38	-0.42
Laissez-faire	0.26	0.40	0.31	0.48	0.38	-0.13

5.3 Ansatte med innvandrerbakgrunn opplever mindre affektiv tilhørighet til arbeidsplassen

I de neste avsnittene skal vi se nærmere på hvilken betydning ledelse har for **tilknytning** og **trivsel** på arbeidsplassen. Gjennomsnittskårer for disse ulike målene er presentert i Tabell 7. Korrelasjoner mellom lederstilene og ulike utfallsmål er vist i Tabell 8 og 9. Som nevnt i metodeavsnittet skiller vi i undersøkelsen mellom tre former for tilknytning; normativ, affektiv og behovsbasert. Resultatene viser ingen signifikante forskjeller mellom responder fra ulike etniske grupper når det gjelder normativ tilknytning, altså følelsen av lojalitet og forpliktelse overfor arbeidsplassen. Derimot rapporterer innvandrere fra Sørøst-Asia og Øst-Europa signifikant svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen enn de norske deltakerne. Det vil si at de i mindre grad føler seg som «en del av familien» på jobb eller i mindre grad oppgir at arbeidsplassen betyr mye for dem på et personlig plan. Trolig betyr dette at de i mindre grad identifiserer seg med arbeidsplassen. Resultatene gir ikke grunnlag for å trekke slutninger om årsaksforhold. Kanskje er disse gruppene sårbare for utstøtingsmekanismer. At grupper havner «på utsiden» av fellesskapet kan også handle om frivillig eller ufrivillig akkulturasjon. Også andre forklaringer er mulige. For eksempel har Schwartz (2009) pekt på betydelige kulturforskjeller i hvilke forventninger arbeidstakere har til arbeidsplassen. Når det gjelder opplevelsen av å måtte bli værende i organisasjonen fordi man ikke har andre muligheter i

arbeidsmarkedet (behovsbasert tilknytning) ser vi dette spesielt for innvandrere fra øst-europeiske land. Dette kan skyldes arbeidsmarkedsmekanismer, innbefattet at denne gruppen i gjennomsnitt har kortere botid i Norge enn eksempelvis arbeidstakere fra Sørøst-Asia.

Hvilken sammenheng er det så mellom tilknytning til arbeidsplassen og opplevelse av nærmeste leder? Undersøkelsen viser at det særlig er **segregering** som henger sammen med ansattes trivsel og tilhørighet. Ansatte som beskriver lederen som segregerende, er mer tilbøyelige til å rapportere lav trivsel, en dårligere relasjon til lederen, og svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen enn andre. De rapporterer oftere at de blir værende på arbeidsplassen av mangel på andre alternativ (behovsbasert tilknytning), samtidig som de rapporterer at den stillingen de besitter i mindre grad passer til egne kvalifikasjoner. Det samme mønsteret, skjønt med svakere sammenhenger, framkommer for ansatte som opplever assimilering og laissez faire. Resultatene for **mangfoldsledelse** peker i motsatt retning. Ansatte som svarer at nærmeste leder utviser mangfoldsledelse, tenderer til å ha høyere jobbtilfredshet, en sterkere affektiv og normativ tilknytning til arbeidsplassen, opplever i større grad at arbeidet passer egne kvalifikasjoner, og har et bedre forhold til lederen.

Tabell 7. Gjennomsnittsskårer for trivsel og tilknytningsmål.

	Region					
	Sørøst-Asia	Øst-Europa	Norge	Midtøsten	Vest-Europa	Afrika
Jobbtilfredshet	3.74	3.94	4.50	4.10	4.18	4.50
Affektiv tilknytning	3.15	3.44	3.85	3.28	3.87	3.25
Behovsbasert tilknytning	2.55	2.97	2.52	2.72	2.85	1.96
Normativ tilknytning	2.82	2.99	2.75	2.64	3.13	3.00
Relasjon til nærmeste leder	4.04	4.20	4.49	4.33	4.44	4.75

5.4 Psykisk helse og sykefravær

Psykiske helseplager viser en svak til moderat sammenheng med segregering og laissez-faire ledelse. Også opplevelse av å ha et mindre godt forhold til nærmeste leder, er forbundet med mer psykiske helseplager. Dette er i tråd med annen forskning (Hetland et al., 2008).

Respondenter med flere psykiske helseplager rapporterer lavere trivsel og affektiv tilknytning, dvs. at de i mindre grad føler seg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen. Å oppleve at man ikke kan forlate bedriften på grunn av manglende alternativer (behovsbasert tilknytning) er relatert til mer psykiske helseplager. Et opplevd misforhold mellom egne kvalifikasjoner og arbeidet er imidlertid ikke knyttet til psykiske helseplager.

Psykiske helseplager er en av de vanligste årsakene til **sykefravær** i befolkningen. Når ledelse er relatert til psykiske helseplager, vil det derfor også være relevant å undersøke sammenhenger med sykefravær. Av de 129 innvandrerne som hadde svart på spørsmålet om de hadde hatt sammenhengende sykefravær på mer enn 14 dager de siste 12 månedene, var det kun 14 personer som svarte «ja». Dette er en altfor liten gruppe til å undersøke statistiske sammenhenger mellom varighet på sykefravær og opplevd ledelse hos nærmeste overordnede. Dersom man ser på ledelse og **antall egenmeldingsdager**, er det imidlertid en svak positiv sammenheng med segregerende ledelse. Det må understrekes at sammenhengene mellom psykiske helseplager og sykefravær generelt er komplekse og har vist seg å bli påvirket av en rekke forhold, bl.a. utdanning, stillingsnivå og type virksomhet. Resultatene må derfor fortolkes med stor varsomhet.

Tabell 8. Korrelasjoner mellom variablene i studien - Innvandrere

Variabel	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	
1. Kjønn	-																			
2. Alder	.05																			
3. Botid i Norge	-.27***	.36***																		
4. Utdanningsnivå	.13	.21**	-.06																	
5. Mach jobb og kvalifikasjoner	.04	.16	.12	.09																
6. Segregering (god ledelse)	-.20*	.04	-.18*	-.13	-.06															
7. Segregering (opplevd ledelse)	-.13	-.03	-.10	-.02	-.20*	.59***														
8. Assimilering (god ledelse)	-.06	-.01	-.06	-.38***	-.07	.32***	.22**													
9. Assimilering (opplevd ledelse)	-.02	.01	.03	-.31***	-.14	.20*	.35***	.72***												
10. Mangfoldsledelse (god ledelse)	.08	.02	.01	-.09	.12	-.18*	-.04	.00	.02											
11. Mangfoldsledelse (opplevd ledelse)	.04	.09	.10	-.09	.12	-.05	-.40***	-.06	-.15	.51***										
12. Laissez-faire (god ledelse)	-.17*	.00	-.04	-.23**	-.18*	.30***	.13	.23**	.12	-.09	.02									
13. Laissez-faire (opplevd ledelse)	.04	.05	-.05	-.05	-.13	.01	.26**	.02	.11	.02	-.21**	.61***								
14. Relasjon til leder	-.06	.01	.00	-.11	.17	.02	-.42***	.06	-.21*	.10	.33***	.00	-.30**							
15. Jobbtilfredshet	.10	.08	.00	.03	.39***	-.15	-.49***	-.13	-.27**	.13	.39***	-.24**	-.40***	.49***						
16. Affektiv tilhørighet	.12	.14	-.04	.12	.30***	-.04	-.30***	-.03	-.21*	.21*	.29**	-.15	-.26**	.31***	.53***					
17. Behovstilhørighet	.05	.30***	.14	-.02	-.04	.20*	.28**	.08	.20*	.08	-.04	.13	.20*	-.19*	-.27**	-.10				
18. Normativ tilhørighet	.03	.18*	-.01	-.09	-.17*	.12	-.08	.13	.10	.27**	.22*	-.03	-.11	.23**	.26**	.26**	.30***			
19. Psykisk uhelse	.03	.07	.04	.06	-.12	.01	.23**	-.10	.01	-.02	-.05	.10	.19*	-.22*	-.33***	-.29**	.36***	.11		
20. Egenmeldingsdager siste 12 mnd.	.02	.25**	-.19	.08	-.08	.18*	.19*	-.09	-.10	.03	.06	.08	.16	-.12	-.15	-.05	.08	-.05	.10	

Merk. Kjønn er skåret Mann = 0, Kvinne = 1. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Tabell 9. Korrelasjoner mellom variablene i studien – Alle ansatte

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Kjønn	-															
2. Alder	.08															
3. Segregering (god ledelse)	-.22**	-.07														
4. Segregering (opplevd ledelse)	-.16*	-.15*	.61***													
5. Assimilering (god ledelse)	-.13	.01	.37***	.27***												
6. Assimilering (opplevd ledelse)	-.09	.03	.26***	.40***	.77***											
7. Mangfoldsledelse (god ledelse)	.08	.06	-.20**	-.06	-.03	.00										
8. Mangfoldsledelse (opplevd ledelse)	.08	.20	-.10	-.40***	-.05	-.13	.54***									
9. Laissez-faire (god ledelse)	-.20**	-.03	.34***	.21**	.34***	.23**	-.09	.00								
10. Laissez-faire (opplevd ledelse)	-.01	-.04	.08	.32***	.10	.18**	.01	-.25***	.62***							
11. Relasjon til leder	-.01	.06	-.02	-.42***	.05	-.20**	.12	.35***	-.03	-.32***						
12. Jobbtilfredshet	.11	.25**	-.20**	-.49***	-.15*	-.26**	.17*	.42***	-.27***	-.43***	.48***					
13. Affektiv tilhørighet	.17*	.25**	-.09	-.34***	-.10	-.24**	.24**	.33***	-.18*	-.27***	.35***	.54***				
14. Behovstilhørighet	.02	.17*	.24**	.30***	.12	.23**	.01	-.09	.14	.21**	-.20**	-.31***	-.14			
15. Normativ tilhørighet	.01	.04	.12	-.04	.14	.11	.22**	.16*	.01	-.10	.27***	.22**	.21**	.26**		
16. Psykisk uhelse	.00	.01	.01	.21**	-.15	-.04	-.01	-.06	.09	.22**	-.19*	-.28***	-.27***	.31***	.08	
17. Egenmeldingsdager siste 12 mnd.	.00	.12	.13	.11	-.05	-.06	.00	.05	.05	.12	-.06	-.12	-.07	.08	-.06	.10

Merk. Kjønn er skåret Mann = 0, Kvinne = 1. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

6. Oppsummering og konklusjon

Et siktemål med dette prosjektet har vært å gi mer erfaringsbasert kunnskap om hva som kjennetegner «god» ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Innvandreres bakgrunn og erfaringer med ledelse i norsk arbeidsliv rommer stor variasjon, samtidig som at noen tema er tilbakevendende. Det samme gjelder for ledere. Dette prosjektet har avdekket slående likheter mellom hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte av norsk opprinnelse og ledere oppfatter som «god» og «lite god» ledelse. Oppfattelsen av at kulturelle ulikheter skal erkjennes, respekteres og verdsettes er en fellesnevner. Likeledes tilskrives ledere et stort ansvar som normgivere for hva som er akseptabel atferd på arbeidsplassen, og for å klargjøre forventningene til den enkelte ansatte både på det psykososiale området (f.eks. humor, mobbing) og når det gjelder arbeidsutførelse. At lederen er engasjert og aktiv er et gjennomgående tema. Vi kan stille spørsmål ved om disse trekkene er særegne for det vi kaller for mangfoldsledelse eller er beskrivende for god ledelse generelt. Å artikulere visjoner, levendegjøre verdier og tilrettelegge et miljø for måloppnåelse står sentralt i effektiv ledelse, for eksempel i det som kalles transformasjonsledelse og som har vært et fokus for mye forskning i senere år.

Samtidig som at prosjektet tegner et konsistent bilde av hvordan ansatte og ledere oppfatter god mangfoldsledelse, gir det også innblikk i mulige konsekvenser av ulike tilnærminger som ledere kan ha på flerkulturelle arbeidsplasser. Vi finner tydelige sammenhenger mellom ledelse og innvandreres tilknytning til og trivsel på arbeidsplassen. Også psykisk helse – og i noen grad sykefravær – kan knyttes til hvordan innvandrerer opplever sin nærmeste leder. Selv om korrelasjoner ikke avdekker årsaksforhold, samsvarer resultatene fra de kvantitative analysene med informasjonen som framkom gjennom intervjuene som understreket lederens betydning. Gjennomgående er mangfoldsledelse forbundet med positive utfallsmål, mens alle de tre andre lederstilene, segregering, assimilasjon og laissez-faire, med varierende styrke slår ut negativt.

Segregering framstår i prosjektet som det tydeligste motstykket til mangfoldsledelse og den mest destruktive lederstilen. Innholdsmessig er slik ledelse karakterisert ved uklarhet i forventninger og at lederen bidrar til at det skapes klare skiller mellom etniske grupper på arbeidsplassen, eller mellom ansatte av norsk og utenlandsk opprinnelse, som sammenfaller med forskjeller i status. Sosialpsykologisk forskning viser at segregering kan ha store negative konsekvenser for relasjoner mellom grupper. Grupperinger utkrystalliserer skiller mellom «oss» og «dem» som skaper psykologisk avstand. En vanlig observasjon er at medlemmer av «utgrupper» («de andre») vurderes mindre positivt og mer stereotyp enn medlemmer av den gruppen som man selv tilhører. Dermed skapes også grobunn for konflikter, kommunikasjonsvansker og generelt et dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Resultatene fra undersøkelsen som viser at segregering er sterkt negativt korrelert med trivsel og affektiv tilhørighet er forenelig med denne forskningen. Tilhørighet kan beskrives som et psykologisk lim mellom arbeidsplass og ansatte. Når lederen utøver segregering, er dette limet i stor grad fraværende og ansatte blir værende på arbeidsplassen av mangel på alternativer.

Nåværende helseminister Jonas Gahr Støre har uttalt at vi i Norge er gode til å være like og mindre gode til å være ulike. Ledere kan velmenende ha en oppfatning om at den beste måten å skape fellesskap på, er ved å ignorere eller viske ut forskjeller mellom ansatte. Dette kan følges av et mer eller mindre uttalt krav om at ansatte av utenlandsk opprinnelse adopterer en norsk væremåte. Eller ledere kan se for seg at den beste måten å håndtere forskjeller på, er ved å holde ansatte fra ulike kulturer adskilt. Å være annerledes blir i begge tilfeller ensbetydende med noe som er negativt. I en ny studie har vi vist at ledere som vektlegger assimilasjon eller segregering i liten utstrekning øyner at kulturelt mangfold blant ansatte kan representere en ressurs for arbeidsplassen, men snarere opplever ulikheter som truende for det psykososiale arbeidsmiljøet og produktivitet (Sandal et al., 2012). En lite optimal utnyttelse av personalressurser er ikke den eneste negative konsekvensen av slik ledelse. I dette prosjektet er assimilasjon og segregering negativt forbundet med trivsel og opplevelse av tilhørighet på arbeidsplassen. Dermed blir det nærliggende å tenke seg at ansatte med attraktiv kompetanse søker seg til andre arbeidsgivere når de har mulighet for det. Bedriftene kan altså komme til å lide økonomiske tap på slike ledelsesstrategier, blant annet turnover-kostnader knyttet til rekruttering og opplæring av nye medarbeidere.

I hvilken grad er lederstilene bransjerelaterte? Og er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor? Dette er spørsmål som dette prosjektet ikke har kunnet besvare på grunn av den begrensede størrelsen på utvalgene, men også fordi vi ikke kunne kartlegge en del bakgrunnsinformasjon av hensyn til informantenes anonymitet. Vi ser imidlertid at overkvalifiserte innvandrere oftere er misfornøyde med lederstilen hos nærmeste overordnede og beskriver den som segregerende. Kanskje kan dette peke i retning av at mangfoldsledelse er mer utbredt i virksomheter hvor hovedvekten av ansatte har høyere kvalifikasjoner? Analysene kan kritiseres fordi innvandrere grupperes på bakgrunn av hvilke etnografiske regioner de kommer fra. Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt inndelingen er meningsfull med henblikk på kulturelle likheter. Innvandrere utgjør en svært heterogen gruppe ikke bare kulturelt, men også med henblikk på en mengde andre variabler, inkludert kompetansenivå og årsak til innvandring. Hvordan disse faktorene slår ut, skal vi undersøke i oppfølgingsstudier.

De fleste er i dag enige om at innvandrere må inkluderes i arbeidslivet sett fra et samfunnsøkonomisk ståsted. Ved siden av å utnytte arbeidsressursene i befolkningen, er arbeid viktig for menneskers identitet og opplevelse av tilhørighet i fellesskapet. Samtidig er en vellykket integreringspolitikk avhengig av hvordan arbeidssøkere og ansatte av utenlandsk opprinnelse ivaretas lokalt på arbeidsplassene. Dette framkommer tydelig av resultatene i dette prosjektet. I stor grad kan man si at resultatene framhever ansvaret som påhviler ledere når det gjelder å skape inkluderende, flerkulturelle arbeidsmiljø. Samtidig opererer ledere ikke i et vakuum men påvirkes og begrenses av rammebetingelser og overordnede strategier i organisasjonen. Vi har tidligere funnet at ledere som utøver god mangfoldsledelse oftere tilhører organisasjoner med en aktiv og positiv tilnærming til mangfold på områder som rekruttering, forebygging av diskriminering og karriereutvikling (Sandal et al., 2012). Et aktivt overordnet engasjement synes altså å sette avtrykk hos ledere på lavere nivå i organisasjonen. At mangfold løftes fram som et tema i strategisk arbeid så vel som i rekruttering og utvikling av ledere vil trolig ha stor betydning for utvikling av gode og produktive flerkulturelle arbeidsplasser.

Referanser

- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119. doi: 10.1080/09585190500143956
- Blom, S., & Henriksen, K. (2008). Levekår blant innvandrere i Norge 2005/2006. . In S. rapport (Ed.), (Vol. 2008/5). Oslo–Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Bratsberg, B., Raaum, O., & Røed, K. (2004). Lifecycle employment and earning of labor migrants to Norway.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Bye, H. H., Sandal, G. M., Horverak, J. G., Markova, V., Guribye, E., & Sam, D. L. (2011). Med døren på gløtt. Jobbintervjuet som arena for kompetansevurdering i flerkulturelle samfunn: Universitetet i Bergen.
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 163-187.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Espedal, B., Gooderham, P., Rønning, R., & Stenaker, I. (2009). Ledelse i norske multinasjonale selskaper: Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utdfordringer og virkemidler* (Vol. 2009, pp. 117-134). Bergen: Fagbokforlaget.
- Espedal, B., Gooderham, P., Rønning, R., & Stenaker, I. (2009). Ledelse i norske multinasjonale selskaper: Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utdfordringer og virkemidler*. (pp. 117-134). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fyhn, T., Bye, H. H., & Sandal, G. M. (submitted). The leadership in diverse organizations (LIDO) model: Four approaches to diversity in the workplace.
- Goldberg, D., & Williams, P. (1988). *A user's guide to the general health questionnaire*. London Nfer-Nelson.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross - level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Backer-Johnsen, T. (2008). Burnout in the Information Technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 46-60. doi: 10.1177/0022022111430256
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2003). *GLOBE, cultures, leadership, and organizations: GLOBE study of 62 societies*. Newbury Park: CA: Sage.
- Luijters, K., van der Zee, K., & Otten, S. (2006). Acculturation strategies among ethnic minority workers and the role of intercultural personality traits. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 561–575.

- Luijters, K., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Rise, J., & Einarsen, S. (2002). *Å lede er å lede grupper: Sosial identitetsteori og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Valdres trykkeri.
- Rogstad, J., & Midtbøen, A. H. (2009). Racism and discrimination. Terms, controversies and new perspectives. Oslo: Norwegian Research Council of Norway, IMER programme.
- Sandal, G. M. (2009). Grenseløse arbeidsplasser: Organisasjonsarbeid i et krysskulturelt perspektiv. In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler* (pp. 11-28). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M., Bye, H. H., & Sjøberg, P. (2012). *Managing cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on leadership* Paper presented at the International Congress of Psychology, Cape Town.
- Schwartz, S. (2009). Kulturelle verdier i et flerkulturelt arbeidsliv. In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt mangfold i arbeidsliv. Virkemidler og utfordringer* (pp. 29-46). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Einarsen, A. (2000). Organisasjonskultur-et system av konkurrerende verdier. In S. E. A. Skogstad (Ed.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (Seventh edition ed.). New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.