

Master i Ledelse av Teknologi

Masteroppgave

Mario Quintanilla Erichsen

## Ledere med innvandrerbakgrunn

Forventninger, oppfatninger og lederatferd

Trondheim, mai 2015



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøgskolen i Trondheim

Mario Quintanilla Erichsen

## **Ledere med innvandrerbakgrunn** Forventninger, oppfatninger og lederatferd

## **Leaders of immigrant background** Expectations, beliefs and managerial behavior

Masteroppgave, Master i Ledelse av Teknologi  
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen  
i Trondheim, Biblioteket,  
Postboks 2320  
N-7004 Trondheim

Veileder:	Hilde Fjellvær
-----------	----------------

**Høgskolen i Sør-Trøndelag**  
**Handelshøyskolen i Trondheim**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

*Ledere med innvandrerbakgrunn*  
*Forventninger, oppfatninger og lederatferd*

*Engelsk tittel:*

*Leaders of immigrant background*  
*Expectations, beliefs and managerial behavior*

## **Førord**

Denne oppgaven er en avsluttende del av studiet Master i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim.

En spesiell takk går til min veileder, Hilde Fjellvær, for god og tydelig veiledning. Takk for at du delte din kunnskap med meg. Dine råd var som flomlys på veien når det begynte å se mørkt ut.

Takk til Trond Stiklestad for tips om Hanne Falstad og Global Future. Takk til Hanne Falstad for positiv innstilling, informasjon og hjelp med å kontakte informanter.

Takk til alle informantene som tok seg tid til å snakke med meg, og bidro med store mengder interessant informasjon. Kan ikke skrive navn, men dere vet hvem dere er.

En stor takk går også til min søster, Carmen Elisabeth Dalsaune, min bror, Jose Quintanilla og hans samboer, Tove Johnsen, for gjennomlesning, gode tips og viktige kommentarer til oppgaven.

En spesiell takk rettes også mot samboeren min, Ann Elin Villa, som støttet meg gjennom hele masterutdanningen. Selv om du enkelte perioder ikke fikk den oppmerksomheten du fortjente, var du alltid der for meg. Tusen takk for din tålmodighet kjære.

Takk til Levi, den lille dvergpuddelen min som ofte kom og la seg ved skrivebordet og holdt meg med selskap de lange dagene og nettene jeg satt og skrev.

Til slutt en ubeskrivelig stor takk til min kjære mor, for god støtte og oppmuntrende ord underveis. For meg er du en stor inspirasjon og et bevis på at man kan nå sine mål, så lenge man er villig til å jobbe hardt for det.

Mario Quintanilla Erichsen

Trondheim, mai 2015

## Sammendrag

Forskning viser at interessen hos norske virksomheter til å ta i bruk arbeidskraften og lederegenskapene som innvandrerbefolkningen representerer, stadig øker. Samtidig erfarer man at stadig flere flerkulturelle personer med høyere utdanning søker seg til sentrale stillinger i norske virksomheter. Til tross for den gjensidige interessen, viser det seg imidlertid ikke å være nok for utenlandske talenter, å ha et sterkt utdanningsbakgrunn for å finne seg til rette som ledere i norske virksomheter. Ofte behøver de hjelp til å knekke den «norske koden». På bakgrunn av dette forsøkes det i denne masteroppgaven, ved å innhente erfaringer hos flerkulturelle personer som allerede besitter sentrale stillinger, å kaste lys over informasjon som kan hjelpe utenlandske talenter å knekke den «norske koden». Studien tar derfor utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hva kjennetegner lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?

Videre har jeg forsøkt å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

- Hva påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?
- Hvordan blir lederatferden mottatt av medarbeiderne, sett fra de utenlandske ledernes perspektiv?

Teorirammeverket som ligger til grunn for diskusjonen er hovedsakelig forankret i kultur-, ledelses- og trekkteori. En del av teorien redegjør i tillegg for noe av særpreget ved norsk arbeidskultur og norsk kultur generelt. Empirien ble innhentet ved hjelp av semistrukturerte kvalitative forskningsintervju. Det ble lagt vekt på å avdekke forventninger, oppfatninger og hva som påvirker atferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. I tillegg til hvordan utenlandske ledere selv oppfatter deres lederatferd blir mottatt av medarbeiderne.

Mine funn tyder på at lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn er gjenstand for tilpasning, avhengig av organisasjonskulturen og verdiene som bor hos medarbeiderne. Det virker ikke å eksistere en generell oppskrift for å knekke den «norske koden». Lederatferden kan beskrives å være basert på en kontekstavhengig balanse mellom bruk av egen arbeidskultur og tilpasning til vertskulturen. I tillegg tyder resultatene på at barrierene hos nordmenn for aksept av utenlandsk lederatferd, virker å være lavere enn forventet. Dette betyr at utenlandske ledere tilsynelatende har større spillerom enn forventet, når det gjelder praktisering av lederatferd basert på egen arbeidskultur.

## **Abstract**

Research shows that the interest of Norwegian businesses to adopt labor and leadership skills that immigrants represent steadily increases. At the same time one experiences that more and more multicultural people with higher education are applying to key positions in Norwegian businesses. Despite the mutual interest, however, having a strong educational background does not appear to be enough for foreign talents, to accommodate themselves as leaders in Norwegian businesses. Oftentimes they need help to break the "Norwegian Code". On this basis, an attempt is made in this thesis, by obtaining experience with multicultural people who are already in key positions, to shed light on information that can help foreign talents to crack the "Norwegian Code". The study is therefore based on the following problem:

*What characterizes the managerial behavior of managers with an immigrant background?*

Furthermore an attempt has been made to answer the following research questions:

- *What influences the managerial behavior of managers with an immigrant background?*
- *How do colleagues receive the managerial behavior of managers with an immigrant background, observed from the managers with an immigrant backgrounds perspective?*

The theoretical framework is mainly based on cultural, managerial and personality trait theory. In addition, part of the theory chapter outlines some of the distinguishing characteristics of Norwegian culture. The empirical data was collected using semi-structured qualitative interviews. Emphasis was placed on uncovering foreign managers' expectations to and beliefs about the community, organization and colleagues, and what influences the leader behavior of managers with an immigrant background. Some focus was placed on how foreign managers perceive their managerial behavior is received by their coworkers as well.

My findings suggest that managerial behavior of managers with an immigrant background is subject to adjustment depending on the organization's culture and employee values. A general recipe to crack the "Norwegian Code" does not seem to exist. Managerial behavior seems to be based on a context-sensitive balance between applying own culture and adaptation to the host culture. In addition, the results indicate that the barrier among Norwegians for acceptance of foreign managerial behavior seems to be lower than expected. This means that foreign leaders seemingly have more leeway than expected when it comes to managerial behavior based on their own culture.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract.....	iv
Figurliste.....	vii
Tabelliste.....	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens struktur.....	2
2 Teori.....	3
2.1 Kultur.....	4
2.1.1 Kulturrelativisme.....	5
2.1.2 Janteloven.....	5
2.1.3 Likhetstankegangen.....	6
2.1.4 Forretningskultur og atferd.....	7
2.2 Ledelsesteorier.....	7
2.2.1 Meningsinnhold i lederatferd.....	8
2.2.2 Maktbaser.....	9
2.3 Kultur og ledelsesteori.....	9
2.3.1 Samfunnskulturelle verdier og praksiser.....	11
2.4 Trekkteori.....	12
2.4.1 Trekk- og ledelsesteori.....	14
2.5 Oppsummering.....	15
3 Metode.....	16
3.1 Metode og livsverdenen.....	16
3.2 Strategi for studien.....	17
3.3 Datainnsamling.....	18
3.3.1 Intervjuene.....	18
3.3.2 Intervjuguiden.....	19
3.3.3 Rollen som intervjuer.....	20
3.4 Analyse.....	22
3.4.1 Koding.....	22
3.4.2 Kategorisering.....	22
3.5 Gyldighet og troverdighet.....	23

3.6	Etiske problemstillinger .....	24
3.7	Styrker og svakheter ved valgt metode .....	24
3.7.1	Styrker ved kvalitativ forskningsmetode.....	24
3.7.2	Svakheter ved kvalitativ forskningsmetode.....	25
3.8	Informantoversikt .....	25
3.9	Oppsummering .....	26
4	Analyse.....	27
4.1	Funn om forventninger til samfunnet, organisasjon og medarbeidere.....	27
4.2	Funn om oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper.....	30
4.3	Funn om lederatferd .....	37
4.4	Funn om reaksjoner fra medarbeidere på lederatferd fra ledernes perspektiv.....	47
5	Diskusjon .....	50
5.1	Forventninger til samfunnet, organisasjon og medarbeidere.....	50
5.2	Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne ferdigheter .....	52
5.3	Lederatferd .....	58
5.4	Medarbeidernes aksept på arferd fra de utenlandske ledernes perspektiv.....	63
5.4.1	Vegring for å ta opp konflikter hos nordmenn.....	64
5.4.2	Effekten av kulturforståelse, ekspert- og referentmakt.....	65
6	Konklusjon .....	66
6.1	Praktiske implikasjoner .....	68
6.2	Forslag til videre forskning .....	69
	Referanser .....	70
	Vedlegg .....	73



## **Figurliste**

<b>Figur 1. Teorisammenheng.....</b>	<b>4</b>
<b>Figur 2. De ti bud i janteloven (Sandemose, 1988, s.67). .....</b>	<b>6</b>

## **Tabelliste**

<b>Tabell 1. French &amp; Ravens (1959) fem maktbaser for ledelse. ....</b>	<b>9</b>
<b>Tabell 2. Informantoversikt. ....</b>	<b>26</b>
<b>Tabell 3. Hovedtema for analyse og diskusjon.....</b>	<b>27</b>

## 1 Innledning

En undersøkelse utført av Asplan Viak på oppdrag fra Kommunesektoren(KS) viser en gryende tendens hos norske kommuner til å jobbe systematisk med å ta i bruk arbeidskraften og lederegenskapene som innvandrerbefolkningen i Norge representerer (Thiis-Evensen, et al., 2009). Kommunene anbefaler virksomheter å innføre en langsiktig arbeidspolitikk med fokus på kvalifisering og rekruttering av utenlandske talenter. Videre påpeker Thiis-Evensen et al. (2009) at bedriftene må ha mot til å slippe frem ledere med innvandrerbakgrunn i de mest synlige posisjonene. Det innebærer at noen av dagens ledere må gå foran og tørre å rekruttere inn nøkkelpersoner og ledere med innvandringsbakgrunn. Dagens ledere anbefales også å sette seg inn i hvordan kulturelt mangfold i legergruppen kan være med å styrke kvaliteten i tjenestene som leveres.

På den andre siden står, blant andre, Global Future. Global Future er et talentprogram i regi av Næringslivets hovedorganisasjon(NHO). Programmets formål er å mobilisere flerkulturelle personer med høyere utdanning til sentrale stillinger og styreverv. Talentprogrammet bidrar til at bedriftene ikke går glipp av det potensialet mange innvandrere har til å ta utfordringer på høyere nivå (Global Future, 2013). De siste fem årene har nesten 70 personer fra hele verden deltatt bare i Trøndelag. Erfaringene har vært så gode at programmet nå kjøres også i Oslo, Bergen og Stavanger. Tiltaket har også vist seg å være svært populært blant utenlandske talenter. Sist gang programmet ble kjørt i Trøndelag, måtte Global Future si nei til flere søkere (Global Future, 2014). Interessen for programmet fra utenlandske talenter og undersøkelsen utført av Asplan Viak, tyder på at det eksisterer et gjensidig behov mellom norske virksomheter og flerkulturelle personer med høyere utdanning.

Sterk utdanningsbakgrunn viser seg imidlertid ikke å være nok. I tillegg til å bli forberedt på generelle utfordringer knyttet til det å være «den nye lederen», bekrefter en av rådgiverne hos Global Future at utenlandske talenter ofte trenger hjelp til å knekke den «norske koden» (Global Future, 2014). På bakgrunn av dette, søker jeg å få innblikk i hva som kjennetegner lederatferden hos flerkulturelle personer som allerede besitter sentrale stillinger. Gjennom deres erfaringer håper jeg å finne informasjon om hva som påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn, og hvordan lederatferden blir mottatt av medarbeiderne, ut i fra de utenlandske ledernes perspektiv. Forhåpentligvis kan min forskning bidra til å kaste lys over nyttig informasjon, som kan hjelpe utenlandske talenter å knekke den «norske koden».

## 1.1 Problemstilling

Basert på innledningen ovenfor, har jeg valgt følgende problemstilling for min masteroppgave:

*Hva kjennetegner lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?*

For å kunne besvare problemstillingen, har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Hva påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?*
- *Hvordan blir lederatferden mottatt av medarbeiderne sett fra de utenlandske ledernes perspektiv?*

## 1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven består av en innledning, etterfulgt av et teorigapittel. Deretter følger kapitlet som tar for seg forskningsmetoden for studien. Oppgaven fortsetter med analyse- og diskusjonskapitlene, før den avsluttes med en konklusjon og praktiske implikasjoner.

Innledningen handler hovedsakelig om bakgrunnen for valg av tema. Her forsøker jeg å gi leserne en forståelse av hvorfor det kan være interessant for talentprogrammer som Global Future og utenlandske talenter, å ha innsikt i hva som kjennetegner flerkulturelle personer som allerede besitter sentrale stillinger i Norge. Videre presenteres problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, før kapitlet avsluttes med denne oversikten over oppgavens disposisjon.

Teorigapitlet redegjør for det teoretiske rammeverket som er ment å danne en del av diskusjonsgrunnlaget for diskusjonen på kapittel 5. Videre kan man i metodekapitlet, lese begrunnelsen for valg av forskningsmetode. Der kan man også få innblikk i strategien for studien og hvordan datainnsmalingen ble utført. Deretter beskriver jeg hvordan empirien ble kodet og kategorisert, før kapitlet avsluttes med noen refleksjoner rundt studiens gyldighet og troverdighet, etiske problemstillinger, styrker og svakheter ved valgt metode og en kort presentasjon av empirien.

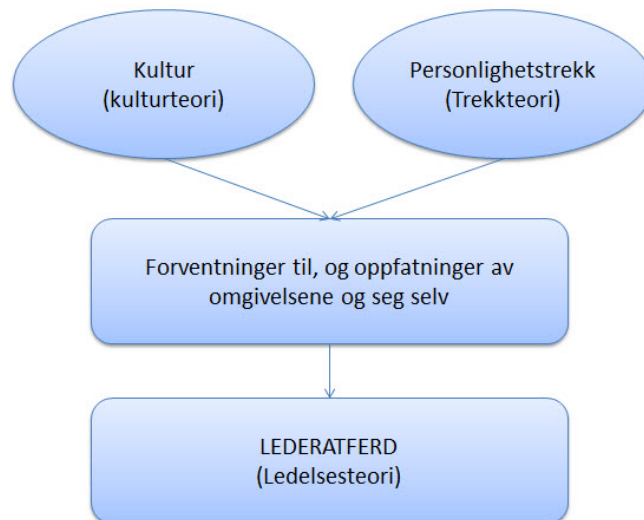
I konklusjonen presenterer jeg egne refleksjoner og slutninger tatt på bakgrunn av problemstillingen, den foregående analysen, funn og diskusjonen om empirien i lys av teoriperspektivene. Kapitlet avsluttes med en redegjørelse av praktiske implikasjoner, etterfulgt av forslag til videre forskning.

## 2 Teori

Hensikten med denne studien er å få innblikk i hva som kjennetegner ledere med innvandrerbakgrunn, og hva som påvirker lederatferden deres. I følge den interkulturelle litteraturen er lederatferd sterkt relatert til kultur (House, et al., 2002). Basert på dette, velger jeg i første omgang, å redegjøre for kultur som begrep, og hva litteraturen sier om hvordan kultur kan påvirke menneskers forventninger til, og oppfatninger av både omgivelsene og seg selv. På bakgrunn av det siste forskningsspørsmålet, som spør om hvordan ledere med innvandrerbakgrunn oppfatter mottakelsen deres lederatferd får fra medarbeiderne, inkluderer jeg litt teori fra det vi vet om hvordan mennesker kan reagere dersom deres kultur blir utfordret av noen fra utsiden. I tillegg redegjør jeg kort for likhetstankegangen, som i følge Gullestad(1989) er noe av det mest særegne ved den norske kulturen. Det vil være av interesse å studere hvordan ledere med innvandrerbakgrunn takler likhetstankegangen, og i hvilken grad de lar den påvirke deres lederatferd. Videre presenterer jeg ledelsesteori for å få en forståelse av hva ledelse kan være, hvordan ledelse kan praktiseres og hvordan ledelse kan tolkes, avhengig av om man leder eller blir ledet. Det siste er med på bakgrunn av siste forskningsspørsmål forklart ovenfor. Det vil være interessant å se om man kan finne antydninger til sammenheng mellom det teorien sier om hvordan ledelse kan tolkes, og hvordan lederne med innvandrerbakgrunn oppfatter deres ledelse blir tolket. Deretter redegjør jeg kort for det vi, på bakgrunn av tidligere forskning, vet om hvordan kultur kan påvirke ledelse. I diskusjonsdelen vil denne kunnskapen benyttes til å kaste lys over informasjonen og erfaringene jeg sitter igjen med etter å ha intervjuet ledere med innvandrerbakgrunn.

Videre presenterer jeg perspektiver fra trekkteorien, med fokus på det vi vet om betydningen personlighetstrekk kan ha for menneskers forventninger til og oppfatninger av omgivelsene og seg selv. Den siste delen av teorikapitlet redegjør kort for det vi vet om hvordan personlighetstrekk kan påvirke atferden hos ledere. Det er viktig å presisere at jeg ikke har gjennomført personlighetstester av informantene. Kunnskapen vil bli brukt til å belyse observasjoner jeg gjorde under samtalene, og faktiske ting informantene sa som indikerte personlighetsforskjeller i forhold til de andre informantene. Figur 1 på neste side, viser en oversikt over teorisammenhengen jeg legger til grunn for resten av oppgaven. Pilene i figuren antyder retningen innflytelsen skjer. Utgangspunktet er at kultur og personlighetstrekk påvirker forventninger og oppfatninger, som videre påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. I en mer omfattende oppgave ville pilene sannsynligvis ha pekt begge

veier for å vise en sannsynlig gjensidig innflytelse. I denne oppgaven fokuserer jeg imidlertid kun på sammenhengene figuren viser. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering av innholdet.



Figur 1. Teorisammenheng

## 2.1 Kultur

Man finner flere definisjoner på kultur i litteraturen. Hofstede (1980) påstår at kultur er for en menneskegruppe det personlighet er for et individ. Han definerer kultur på følgende måte:

*Culture is the collective programming of the human mind that distinguishes the members of one human group from those of another. Culture, in this sense, is a system of collectively held values* (Hofstede, 1980).

Tankegangen følges opp av House et al. (2002) når de definerer kultur slik:

*«Kultur er felles motiver, verdier, tro, identiteter og fortolkninger av signifikante hendelser som et resultat av erfaringene hos kollektivets medlemmer og som overføres fra generasjon til generasjon.»* (House, et al., 2002)

I samsvar med Hofstedes påstand om at kultur er et system av kollektive verdier, gir antropologen Ulf Hannerz en noe mer detaljert utredning og beskriver kultur som organisasjon av mening (Hannerz, 1992). Han beskriver tre viktige dimensjoner man må ha med: Den første dimensjonen er at kultur består av ideer, tanker og oppfatninger. En viktig faktor når man snakker om kultur er, i følge forfatteren, at det har med mening eller

meningsinnhold å gjøre. Meningsinnhold viser til hvordan et objekt, en regel, et utsagn eller en handling blir tolket og tillagt en bestemt mening. Osmundsen (2007) legger til at meningsinnhold alltid har en subjektiv dimensjon, det er både de som lager regelen, og de som mottar den, som tillegger regelen en mening. Videre beskriver Hannerz (1992) den andre dimensjonen ved at vi finner kultur som eksternaliserte utsagn. Kultur finnes i det vi sier, det vi skriver og gjennom regler, systemer og metoder vi lager. Prosedyrer som kommer fra ledelsen i en organisasjon, er ikke bare prosedyrer, men også et symbol for ansatte på hva ledelsen mener og tenker. Prosedyrene er altså et signal som sier noe til de ansatte om hva ledelsen vektlegger, og hvordan de tolker for eksempel atferden til de ansatte. Den tredje dimensjonen er at kultur er sosialt distribuert. Med det mener forfatteren at kultur etablerer sosiale mønstre som påvirker hvordan vi samhandler med andre, og hvilke forventninger vi har til andre. Dette støtter antakelsen om at kultur kan påvirke forventningene og oppfatningene hos ledere med innvandrerbakgrunn. Kunnskapen forventes derfor å bli brukt til å kaste lys over forventningene og oppfatningene som kommer til syne under samtalene med lederne med innvandrerbakgrunn.

### **2.1.1 Kulturrelativisme**

Måten å forstå kultur på presentert ovenfor, peker på flere forhold utenlandske ledere i Norge kan dra nytte av når de skal velge lederatferd. Særlig med tanke på aksepten fra underordnede og øvrige medarbeidere. Kulturer liker vanligvis ikke å bli utfordret, spesielt ikke fra utsiden (Lunheim, 2010). Forfatteren påpeker viktigheten av et kulturrelativistisk perspektiv for å bli god i tverrkulturell kommunikasjon og ledelse. Videre skriver han at et kulturrelativistisk perspektiv innebærer å forstå kultur på dens egne premisser. Dette betyr ikke at man blindt skal godta alle aspektene ved vertskulturen, men man anbefales å utsette kritiske vurderinger inntil man har tilegnet seg en rimelig grad av forståelse av kulturen som helhet. I det følgende redegjør jeg for noe av det som kjennetegner norsk arbeidskultur og kultur generelt, og som kan være nyttig å være bevisst på, for en leder med innvandrerbakgrunn.

### **2.1.2 Janteloven**

Janteloven ble først presentert i verket «En flyktning krysser sitt spor» av dansken Aksel Sandemose i 1933. Figur 2 viser de ti bud som utgjør janteloven (Sandemose, 1988, p. 67). I sin analyse av verket, understreker Eggen (1981) de negative sidene ved Janteloven og legger til at normene i janteloven beskriver nordmenns grunnholdninger. Man bør være forsiktig med overforenklede generaliseringer av kulturelle forskjeller. Men selv om Einar

Eggens analyse ble gjort for over 30 år siden, virker janteloven, til en viss grad, å fortsatt gjelde for en del av den norske befolkningen. Jeg har valgt å redegjøre kort for janteloven, på bakgrunn av at den virker å prege en del av oppfatningene ledere med innvandrerbakgrunn har av det norske samfunnet og medarbeidere.

1. Du skal ikke tro at du *er* noe.
2. Du skal ikke tro at du er like så meget som *oss*.
3. Du skal ikke tro at du er klokere enn *oss*.
4. Du skal ikke innbille deg at du er bedre enn *oss*.
5. Du skal ikke tro at du vet mere enn *oss*.
6. Du skal ikke tro at du er mere enn *oss*.
7. Du skal ikke tro at *du* duger til noe.
8. Du skal ikke le av *oss*.
9. Du skal ikke tro at noen bryr seg om *deg*.
10. Du skal ikke tro at du kan lære *oss* noe.

Figur 2. De ti bud i janteloven (Sandemose, 1988, s.67).

### 2.1.3 Likhetstankegangen

Gullestad (1989) hevder at Norge er en versjon av den vestlige sivilisasjonen, og begrunner det med at nordmenn gir eksempelvis uttrykk som likeverd, individ og samfunn, en annen mening enn det for eksempel amerikanere eller franskmenn gjør. Hun ser på dette som kulturforskjeller innenfor en og samme sivilisasjon. Et bevis på dette, er Norges særegne variant av det Gullestad (2002) kaller likhetstankegangen. Likhetstankegangen finnes også i andre land, men i Norge baseres den på en sterk kobling mellom likeverd og likhet. Dette har ført til en tendens der mennesker må føle seg like for å mene at de passer sammen. Men «likhet» er ikke nødvendigvis likhet. I følge Gullestad (2002) fører likhetstankegangen til en samhandlingsstil der likhetene mellom partene fremheves, og det som differensierer dem holdes taktfullt utenfor samhandlingen. Det er snakk om å understreke likhetstrekkene mellom partene. Dette fungerer så lenge forskjellene ikke oppleves som for store, fordi da bryter samhandlingen sammen. Konfrontasjoner og konflikthåndtering kan dermed bli nødvendig. Men i følge forfatteren er unngåelse av konflikt en sentral verdi i Norge. Partene unngår hverandre heller enn å konfronteres med hverandre. Hvis man blir nødt til å møtes i åpen konflikt, oppleves det som angstfylt og vondt (Gullestad, 1989, p. 117). Det interessante her blir å betrakte utenlandske lederes erfaringer og oppfatninger i forbindelse med



konflikthåndtering, i lys av kunnskapen ovenfor. Særlig interessant blir det å studere om likhetstankegangen preger lederatferden deres.

#### **2.1.4 Forretningskultur og atferd**

I sin forskning om norsk forretningskultur og atferd, fant Warner-Søderholm(2010) ut at Norge stiller seg litt annerledes kultur- og atferdsmessig i forhold til de fleste andre land, hvor man med stor sannsynlighet vil møte på en mer hierarkisk, individualistisk og formell tilnærming til forretningskultur og atferd. Forfatteren hevder at nordmenn tradisjonelt er mindre bevisste på klasseforskjeller, kjønnsforskjeller og ulikheter i status. Dette er i tråd med likhetstankegangen jeg presenterte i forrige avsnitt. Warner-Søderholm (2010) hevder i tillegg at Norge har vist seg å ha en arbeidskultur som er mer preget av personorientering.

Bedriftsledere har en tendens til å vise mer interesse og omtanke for sine ansatte. Det er ikke uvanlig å vise interesse for hverandres familier og ha sosial omgang med medarbeidere. Forskeren konkluderer blant annet med at en utenlandsk bedriftsleder som arbeider i Norge, vil være tjent med å forvente mindre formalitet, mindre maktdistanse og flere kvinner i ledende roller.

På sin side avslørte forskningen til Horverak (2012), at utenlandske talenter som opprettholder for sterke bånd til sin opprinnelseskultur, anses som mindre lik ledernes organisasjon og dens medarbeiderne. Dette gir grunn til å tro at utenlandske ledere vil være tjent med å sosialisere seg med medlemmer av vertskulturen i fritiden sin.

Diskusjonen på kapittel 5 vil betrakte forventningene, oppfatningene og atferden hos utenlandske ledere, i lys av kulturel relativisme, janteloven, likhetstankegangen og funnene til Horverak (2012) og Warner-Søderholm (2010).

Teoriene i dette delkapitlet forsøker å vise leserne hvordan kultur generelt kan påvirke forventninger og oppfatninger hos mennesker. I tillegg presenteres aspekter ved norsk arbeidskultur og norsk kultur generelt, som kan ha innflytelse på forventningene og oppfatningene hos ledere med innvandrerbakgrunn. Neste delkapittel redegjør for ledelsesteori og presenterer noen definisjoner på ledelse. I tillegg rettes det fokus på hvordan forskjellige perspektiver kan gi ledelse forskjellige meninger.

## **2.2 Ledelsesteorier**

Allerede for førte år siden påpekte Stogdill(1974) at det finnes omtrent like mange definisjoner på ledelse som mennesker som har forsøkt å definere den. Han skriver at selv om

vi intuitivt vet hva som menes med ledelse, kan ledelse ha forskjellige betydninger for forskjellige mennesker. Northouse (2013) påpeker imidlertid at det finnes komponenter som virker å være sentrale i ledelse: ledelse er prosess, ledelse involverer påvirkning, ledelse forekommer i grupper og ledelse involverer felles mål. Basert på nevnte komponenter definerer forfatteren ledelse slik:

*«Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal»* Northouse (2013, P. 5)

Dette er delvis i samsvar med for eksempel House et al. (2002), som definerer ledelse som *«evnen et individ har til å påvirke, motivere, og gjøre andre i stand til å bidra til effektiviteten og suksessen til organisasjonen de tilhører»*.

En av forskjellene mellom definisjonene ovenfor er at den første har et prosessperspektiv på ledelse, mens det andre har et egenskapsperspektiv. I prosessperspektivet ser man på ledelse som noe som forekommer i interaksjonen mellom ledere og underordnede. Ledelse som prosess kan man observere i lederatferd. I egenskapsperspektivet ser man på ledelse som et sett med kvaliteter i varierende grad hos forskjellige individer (Jago, 1982). Begge perspektivene inneholder elementer som kan påvirke lederatferden. For en bredere forståelse av hva som kan påvirke lederatferd, vil jeg senere i dette kapitlet, med utgangspunkt i definisjonen og perspektivene ovenfor, studere ledelsesteori i lys av kultur- og trekkteori.

### **2.2.1 Meningsinnhold i lederatferd**

Som nevnt i forrige avsnitt, vil ledelse forkomme i interaksjonen mellom leder og underordnede. Det er imidlertid ikke gitt at begge partene tolker lederatferden på samme måte. Slik som meningsinnholdet er subjektiv når det gjelder hvem som lager regler og hvem som mottar regelen (Osmundsen, 2007), har også meningsinnholdet i forbindelse med lederatferd en subjektiv dimensjon. Smith & Peterson (1988) påpeker at det kan være problematisk å forvente at underordnede skal gi lederatferden samme mening som det lederen gjør. Forfatterne hevder at underordnede vil reagere på lederatferd avhengig av hvorvidt de finner den passende og berettiget. I denne oppgaven er jeg, blant annet, interessert i å finne ut hvordan underordnede, overordnede og øvrige medarbeider reagerer på lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. Et viktig moment i så henseende er at, på grunn av oppgavens størrelse, begrenses diskusjonsdelen til å støtte seg kun på hvordan utenlandske ledere selv oppfatter aksept for sin lederatferd fra underordnede og øvrige medarbeidere, i tillegg til relevant teori selvsagt. For en bedre forståelse av hva som kan ligge til grunn for

medarbeidernes aksept av lederatferd eller mangel på sådan, inkluderes i det følgende en kort presentasjon av maktbaseteori.

### 2.2.2 Maktbaser

En interessant del av oppgaven vil være å studere hvordan de utenlandske lederne jeg har snakket med, oppfatter og bruker sin makt i lys av maktbaseteori, og hvordan underordnede, overordnede og andre medarbeidere reagerer på det. Litteraturen viser at lederens makt avhenger i realiteten av hvordan medarbeidere oppfatter og tolker sine ledere. I sin forskning identifiserte French & Raven(1959) fem viktige maktbaser for ledelse: referentmakt, ekspertmakt, legitim makt, belønningsmakt og straff/tvangsmakt (tabell 1).

Maktbase	Beskrivelse
Referentmakt	Basert på de underordnedes beundring, tillit og aksept av lederen som forbilde
Ekspertmakt	Basert på de underordnedes oppfatning av lederens kompetanse
Legitim makt	Assosieres med stilling, rolle, status og formell jobbautoritet
Belønningsmakt	Lederen har kapasitet til å belønne andre med attraktive ressurser
Straff/tvangsmakt	Lederen har mulighet til å straffe eller sanksjonere andre

Tabell 1. French & Ravens (1959) fem maktbaser for ledelse.

I organisasjoner finnes det to typer makt: posisjonsmakt og personalmakt. Posisjonsmakten er den makten som stammer fra et formell organisatorisk rankingsystem. Avdelingsledere har eksempelvis mer makt enn staffpersonalet på grunn av posisjonen de har i organisasjonen. Posisjonsmakt omfatter legitim, belønnings- og straff/tvangsmakt. Personal makt er makten som stammer fra de underordnedes oppfatning av lederen som hyggelig og kunnskapsrik. Lederatferd som samsvarer med viktige verdier hos de ansatte, gir lederne makt. Noen ledere har for eksempel makt fordi underordnede oppfatter dem som gode forbilder. Personal makt omfatter referent- og ekspertmakt (Northouse, 2013).

### 2.3 Kultur og ledelsesteori

I følge House et al. (2002) er lederatferd sterkt relatert til kultur. Lammers og Hickson (1979) støtter dette og hevder at en mengde forskere har argumentert for at kultur har direkte innflytelse på lederatferd. Forskerne er av den oppfatning at spesifikke kulturelle tradisjoner, verdier, ideologier og normer påvirker valg av lederatferd minst like mye, om ikke mer, enn strukturelle faktorer. På den andre siden har man de som argumenterer for at det finnes aspekter ved lederskap som kan benyttes på tvers av kulturer og ansees dermed som universalt

aksepterte (House, et al., 2002). I denne oppgaven blir det interessant å studere om informantene benytter seg av universale aspekter ved lederskap, tilpasser seg vertskulturen, velger en lederatferd hovedsakelig basert på egne kulturelle verdier, eller en blanding av de foregående alternativene.

Adler og Bartholomew (1992) hevder at flerkulturelle ledere bør utvikle fem tverrkulturelle aspekter. I første omgang bør de utvikle forståelse for kulturelle, politiske og forretningsmiljøer fra andre deler av verden. Videre må de lære om perspektiver, smak, trender og teknologier hos andre kulturer. De må også være i stand til å samarbeide med mennesker fra forskjellige kulturer. På samme måte må de være i stand til å leve og kommunisere i andre kulturer. Det siste aspektet er at de må lære seg å forholde seg til mennesker fra andre kulturer fra en likeverdig posisjon, snarere enn kulturell overlegenhet. I forbindelse med det siste, er det to konsepter Northouse (2013) mener ledere bør være bevisst på; etnosentrisme og fordommelser.

### *Etnosentrisme*

Etnosentrismen kan beskrives som sterk tro på at ens eget samfunn er bedre eller mer avansert, slik at de andre bør lære av og tilpasse seg ens kultur (Kalnes, et al., 2011). Jo mer etnosentriske vi er, desto mindre åpne og tolerante er vi for andre menneskers kulturelle tradisjoner og praksiser. En dyktig leder kan ikke unngå problemstillinger knyttet til etnosentrisme. Selv om hun eller han er bevisst sin egen etnosentrisme, trenger en leder også å forstå, og til en viss grad tolerere etnosentrisme hos andre. Ledere må kunne balansere disse to aspektene. På den ene siden må de fremme og være trygge på sine egne måter å gjøre ting. På den annen side, bør de være følsomme for måten andre kulturer gjør ting på. Dyktige ledere er i stand til å vite når de skal prøve å overvinne egen etnosentrisme og når de skal holde fast på egne kulturelle verdier (Northouse, 2013). Som et ledd i arbeidet med å finne ut hva som påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn, forsøkes det i denne oppgaven å få innsikt i hvor viktig det er for informantene å basere atferden sin på egen kultur.

### *Fordommer*

Fordommer er en holdning, tro eller følelser en person har mot, eller om, en annen person basert på feilaktige eller ubekreftede data. Fordommer innebærer generaliseringer som er endringsresistente selv om det finnes bevis på det motsatte (Ponterotto & Pedersen, 2006).

Fordommer forekommer ofte i forbindelse med diskusjoner om menneskeraser. Men det kan også omfatte for eksempel kjønn, alder og seksuell orientering. Og selv om fordommer kan ha en positiv intensjon, eksempelvis når man tror godt om en annen kultur uten tilstrekkelig bevis, er de vanligvis forbundet med negativitet. Som med etnosentrisme, har vi alle fordommer til en viss grad. Fordommer kan hemme vår evne til å se flere aspekter og kvaliteter hos andre mennesker. Fordommene gir seg ofte til uttrykk gjennom nedverdiggende kommentarer om andre. Både etnosentrisme og fordommer reduserer vår evne til å forstå og verdsette den menneskelige interaksjonen med andre. Jeg vil forsøke å finne ut om de utenlandske ledernes forventninger til samfunnet, organisasjonen og medarbeidere preges av eventuelle fordommer, og hvilken innflytelse disse eventuelt har på deres lederatferd.

Ledere med innvandrerbakgrunn kan i tillegg dra fordel av å ha en viss forståelse av samfunnskulturelle verdier og praksiser. Det kan bidra til mer bevisste og hensiktsmessig valg med tanke på lederatferd. I det følgende redegjør jeg for hvordan samfunnskulturelle verdier og praksiser kan påvirke lederatferd.

### **2.3.1 Samfunnskulturelle verdier og praksiser**

Det finnes betydelige mengder forskning som støtter påstanden om at samfunnskulturelle verdier og praksiser påvirker ledernes atferd (House, et al., 1997). Lederens atferd blir oppfattet som en refleksjon av organisasjonens praksiser, som i sin tur reflekterer samfunnskulturelle verdier og praksiser (House, et al., 2002). Forskerne hevder også at karakteristikkene som differensierer en kultur fra en annen, også påvirker hvilke organisasjonspraksiser, lederegenskaper og lederatferd som blir ansett på som mest effektive, og følgelig blir mest brukt og akseptert i den kulturen de gjelder. I denne oppgaven søker jeg blant annet innblikk i hvordan ledere, med bakgrunn fra en kultur som verdsetter andre organisasjonspraksiser, lederegenskaper og lederatferd enn de man anser som mest aksepterte i Norge, håndterer sin hverdag som ledere i møtet med ingrodde organisasjonspraksiser og andre forventninger til ledere og lederatferd.

Osmundsen (2007) skriver at innen statsvitenskap er det vanlig å skille mellom etablerte mønstre som gir veiledning i hvordan medlemmene i et samfunn skal oppføre seg. De etablerte mønstrene befinner seg på tre ulike nivåer; regulative, normative og kulturelt-kognitive systemer. Regulative systemer begrenser og bestemmer adferd i form av skrevne regler og lover. Normative systemer regulerer atferd gjennom sosialt aksepterte normer og verdier. De kulturelt-kognitive systemene består av oppfatninger som er felles i ulike grupper,

altså hvilken mening de tillegger ulike handlinger, og hvordan de ser på den sosiale virkeligheten (Osmundsen, 2007). Det er naturlig å anta at ledere med innvandrerbakgrunn vil møte på spesifikke regulative, normative og kulturelt-kognitive systemer i Norge. For oppgavens formål vil det være interessant å studere hvordan ledere med innvandrerbakgrunn forholder seg til de etablerte mønstrene som eksisterer. Om de velger å tilpasse seg, eller nekter å gi slipp på egne mønstre. Eventuelt om de har funnet en balanse som fungerer i deres lederhverdag.

Lederatferd blir, som tidligere nevnt, forstått og tilordnet mening gjennom kulturell fortolkning, ofte uten at lederne selv er klar over hvordan de blir fortolket. Samme tiltak vil derfor kunne bli forstått helt ulikt i ulike virksomheter og også av ulike grupper innenfor en virksomhet. Derfor bør ledere utøve sin ledelse ut fra en forståelse både av hvordan kulturens fortolkningsmodeller er, og av hva som er ønsket kultur i bedriften. Det igjen innebærer at dersom ledere skal lede på bakgrunn av sin kunnskap om vertskulturen, bør de trene seg opp til å «lese kulturen», slik Adler og Bartholomew (1992) anbefaler. Manglende kulturforståelse kan hindre ledere i å utøve hensiktsmessig ledelse. Dette skjer når lederne ikke ser de symbolske sidene ved sine handlinger, og har unngått å definere organisasjonen som kulturelt terreng (ibid). Er lederne derimot bevisst på dette, kan de gi sentrale føringer for kulturelle dannelsesprosesser. Det kan skje gjennom innsikt i hvordan egen atferd og ulike ledertiltak virker symbolsk i den aktuelle kulturelle settingen, og ved at en tillegger symbolsk virkning og kulturelle føringer vekt i utformingen av prosedyrer, systemer og strukturer. Og naturligvis kan språk og retorikk brukes bevisst for å få til dette (Hennestad, 2004). Som en del av arbeidet med å finne svar på hva som påvirker lederatferden til utenlandske ledere, vil jeg forsøke å få et innblikk i hvor bevisste informantene er på hva som er ønsket kultur i bedriften, hvor bevisste de er på hvordan de selv blir fortolket og hvilken innflytelse disse aspektene har på måten de velger å utøve ledelse. Med dette beveger vi oss over på personlighetstrekk og hvordan disse kan påvirke lederatferd.

## **2.4 Trekkteori**

Trekkteori er basert på ideen om at det finnes stabile menneskeegenskaper som kan bidra til å forklare typiske tenkesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd. Våre oppfatninger og hvordan vi reagerer i ulike situasjoner påvirkes av både omgivelser (f.eks. normer, regler og påvirkning fra andre mennesker) og personlighetstrekk (Martinsen & Glasø, 2014). Dette gir grunn til å tro at lederatferd kan påvirkes av både personlighetstrekk og situasjonsavhengige forhold.

Personlighetstrekk kan betraktes som et naturlig anlegg for visse måter å reagere og handle på, mens situasjoner kan skape eller begrense muligheter for å uttrykke personlighetstrekk(ibid). Dette er interessant fordi alle lederne jeg har snakket med, har på et eller annet tidspunkt vært i en situasjon som nyansatte ledere i en organisasjon, i et fremmed land hvor det praktiseres en annen kultur enn deres egen. Det er nærliggende å anta at slike forhold, kombinert med personlighetstrekk, har påvirket måten lederne har valgt å håndtere situasjonen på. Som jeg innledningsvis i dette kapitlet var inne på, foreligger det ikke personlighetstester av informantene, kun observasjoner gjort under intervjuene og faktiske ting respondentene sa som indikerte personlighetsforskjeller. Disse observasjonene og uttalelser, og det faktum at de er i en situasjon som ledere med innvandrerbakgrunn i Norge, vil bli diskutert i lys av teoriene som hevder at atferd påvirkes av situasjon og personlighet. I det følgende blir det redegjort for det litteraturen sier om innflytelsen personlighet kan ha på lederatferden.

Etter omfattende forskning på menneskets personlighet ble femfaktormodellen etablert i løpet av 1980-1990-tallet (Digman, 1990). I følge modellen kan menneskets personlighet beskrives gjennom fem overordnede trekk og en rekke mer spesifikke trekk under hver av de fem overordnede. De fem overordnede trekk betegnes som nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Nevrotisisme beskrives som en tendens til å oppleve negative følelser versus fravær av slike tendenser(følelsesmessig stabilitet). Ekstroversjon beskrives som tendensen til å oppsøke stimulerende aktiviteter, for eksempel sosiale situasjoner, versus fravær av slike tendenser(introversjon). Åpenhet for erfaringer beskriver tendensen til nysgjerrighet, fantasi, nyhetssøkende handlinger versus mer jordnær, praktisk og regelorientert atferd(lukkethet). Omgjengelighet beskriver tendensen til empati, et ønske om å støtte og hjelpe andre, versus tendensen til å være mer opptatt av egne behov gjennom for eksempel det å være konkurranseorientert. Samvittighetsfullhet beskriver tendensen til å oppleves som ordnet, pliktoppfyllende, motivert og kompetent versus en mer «tilbakelemt» tendens. Når det gjelder begrepsgyldigheten og prediktiv gyldighet, virker forskningen klar på at femfaktormodellen for personlighet har tilfredstillende gyldighet (Martinsen & Glasø, 2014). Flere uttalelser og handlinger under intervjuene indikerte personlighetsforskjeller mellom informantene. Disse momentene vil bli diskutert i lys av personlighetstrekkene i femfaktormodellen.

### 2.4.1 Trekk- og ledelsesteori

I litteraturen finner man flere definisjoner som konseptualiserer ledelse fra et personlighetsperspektiv. Definisjonene hevder at ledelse er en kombinasjon av spesielle egenskaper eller karakteristikk hos et individ (Northouse, 2013).

En studie utført av Hoffman et al. (2011) avslørte at effekter på ledelse forårsaket av personlighet, kan være like sterke som tillærte ferdigheter. Yukl (2010) på sin side klassifiserte ledelsesforskningen under tre hovedkategorier: endringsorientering (hovedsaklig sider ved transformasjonsledelse), oppgaveorientering (fokus på mål, styring, kontroll og resultater) og relasjonsorientering (fokus på støtte, omtanke og utvikling av medarbeidere). Effektene av personlighet ble formidlet gjennom disse tre aspektene ved lederatferd. Forskningen til Oh og Berry (2009) støtter også opp om antakelsen av personlighet som en hensiktsmessig faktor til å kunne si noe om en leders prestasjoner. En annen studie gjennomført av Sosik et al. (2012) omhandlet karakterstyrke hos toppledere basert på deres personlighet. Studien fant en sterk sammenheng mellom karakterstyrke og atferd forbundet med effektivitet i lederrollen. Jeg ønsker imidlertid å presisere at det er ikke effektiviteten hos utenlandske ledere jeg studerer i denne oppgaven. Velger likevel å nevne disse studiene, for å underbygge påstanden om at personlighetstrekk har betydning for lederatferd, og lederatferd kan vi slå fast er et tema i denne oppgaven.

Som jeg var inne på innledningsvis, hevder litteraturen at situasjonsavhengige forhold har også noe å si for hvordan lederne foretrekker å handle. På 90-tallet begynte forskerne å undersøke trekk som kunne linkes til "sosial intelligens". Med sosial intelligens mente man evnen til å forstå ens egne og andres følelser, oppførsel og tanker, for deretter å handle på en adekvat måte (Northouse 2013). Zaccaro (2002) definerte sosial intelligens som det å ha evnen til å være sosialt bevisst, ta fornuftige sosiale avgjørelser, ha selvkontroll og evnen til å velge og iverksette den beste responsen gitt situasjonen og omgivelsene man befinner seg i.

En annen attributt som siden 90-tallet har blitt ansett som viktig hos ledere er emosjonell intelligens(EI). Mayer og Salovey (1993) definerer EI som evnen til å oppfatte og uttrykke emosjoner, til å forstå og bruke dem, og til å håndtere emosjoner både hos seg selv og andre mennesker. Når det gjelder EI hos ledere, hevder Goleman et al. (2003) at ledere med høy selvbevissthet lytter til sine indre signaler og forstår hvordan deres følelser påvirker dem og deres jobbutførelse. De kjenner sine styrker og svakheter og besitter også en god porsjon selvironi. De etterspør konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger og vet når de bør be om hjelp



fra andre. Videre skriver forfatterne at slike ledere er trygge på seg selv, har god selvkontroll, vet hvordan de kan håndtere ubehagelige følelser og til og med bruke dem på nyttig vis. Et godt eksempel på god selvkontroll er når lederen forholder seg rolig og klartenkt under stress og i krisesituasjoner. Emosjonelt intelligente ledere viser fram sine følelser og er åpne når det gjelder sine verdier. De er også fleksible og tilpasningsdyktige uten at de mister fokus eller energi. De er initiativrike, prestasjonsorienterte og optimistiske angående framtiden. De utviser empati for sine medarbeidere. Empati er ikke bare en emosjonell evne som er helt nødvendig for et lederskap, men det er faktisk en forutsetning for annen emosjonell lederskapsevne (Rosenthal & Pittinsky 2006). Empatiske ledere er i stand til å oppfatte mange ulike signaler fra grupper og enkeltpersoner. De lytter oppmerksomt og kan forstå den andres perspektiv. Empatien fører til at lederne fungerer godt sammen med personer med ulik bakgrunn og kultur. I omstillingsprosesser finner de praktiske måter å håndtere medarbeidernes motstand mot endring på. De er også gode til å håndtere konflikter på grunn av sin evne til å forstå ulike perspektiver og å foreslå en felles vei ut av problemene som alle kan følge. Videre er de gode lagspillere som skaper en vennlig atmosfære, og er selv rollemodeller hva angår å vise respekt, hjelpsomhet og samarbeid (Glasø, 2007). På bakgrunn av kunnskapen som foreligger om sosial- og emosjonell intelligens, og innflytelsen disse egenskapene har på lederatferd, vil jeg under diskusjonen sette fokus på hvor bevisst informantene er på disse attributtene i sin atferd.

## **2.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg presentert flere definisjoner på kultur og redegjort for hvordan kultur kan påvirke forventninger og oppfatninger mennesker kan ha til hverandre. Jeg har også skrevet kort om hvordan hvordan medlemmene av en kultur kan reagere dersom noen fra utsiden utfordrer ders kulturverdiene deres. Videre har jeg presentert flere definisjoner på ledelse og deretter redegjort for hvordan kultur kan påvirke lederatferd. Til slutt har jeg tatt med teori om personlighetstrekk, og redegjort for hvordan personlighetstrekk kan påvirke lederatferd. I neste kapittel presenterer jeg metodeverktøyet som ble brukt for å samle inn data til denne studien.

### **3 Metode**

I dette kapitlet presenterer jeg først den vitenskapelige metoden som ble benyttet for å samle inn data. Deretter skriver jeg litt om strategien for studien, etterfulgt av redegjørelse for viktige momenter under datainnsamlingen. Videre skriver jeg om analysearbeidet og refleksjoner rundt resultatenes gyldighet og troverdighet, før kapitlet avsluttes med litt diskusjon om etiske problemstillinger, styrker og svakheter ved valgt metode og en presentasjon av informantenes bakgrunn.

#### **3.1 Metode og livsverdenen**

I følge Johannesen et.al (2011, p.36) sier kvalitativ metode noe om spesielle egenskaper ved det fenomenet som studeres. Forfatterne skriver at metoden er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener man ønsker å forstå mer grundig. Dette støttes av Tjora (2013) som påpeker at kvalitativ forskning vektlegger bl.a. forståelse og nærhet til dem man forsker «på». Samme forfatter nevner at det å være utadventd og føle seg vel blant folk, vil til en viss grad være et fortrinn i mange former for kvalitativ datagenerering, hvor man kommer tett inn på informantene. På bakgrunn av dette virker kvalitativ metode å være en hensiktsmessig tilnærming til datainnsamlingen i denne oppgaven.

I denne studien er jeg på jakt etter hva som kjennetegner lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. I tillegg ønsker jeg å studere utenlandske lederes egen oppfatning av hvordan deres lederatferd blir akseptert hos medarbeiderne. Interessen for dette begrunnes med at jeg ønsker å vite hvor bevisste utenlandske ledere er på egen atferd. Målet er å få innsikt i hva ledere med innvandrerbakgrunn gjør for å tilpasse seg vertskulturen og medarbeiderne. Tanken er at denne kunnskapen skal kunne brukes til å forberede utenlandske talenter som ønsker å besette sentrale stillinger i Norske bedrifter. Det hadde også vært interessant, for sammenligningens skyld, å observere lederne «i aksjon», samt undersøkt hvordan medarbeidere oppfatter lederatferden deres. Ved hjelp av slike studier, hadde man vært i stand til å utføre komparative analyser for bekrefte eller avkrefte informasjonen lederne med innvandrerbakgrunn oppgir i denne oppgaven. Men grunnet begrenset tid og oppgavestørrelsen blir det kun sett fra ledernes perspektiv i denne omgang. Alle former for forskningsaktivitet preges av begrensede ressurser, som gjerne begrenser en metodisk mangfoldighet (Tjora, 2013).

På bakgrunn av teori og egne forventninger, valgte jeg kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode. Tjora (2013) anser det som svært uheldig at dybdeintervjuer har

nærmest endt opp som standardvalg for datainnsamling innenfor kvalitativ samfunnsforskning. Han mener at man bør vurdere observasjon eller internettbasert datagenerering som mer effektive metoder, med tanke på produksjon av relevant empiri. Forfatteren begrunner dette med at metodevalg må reflektere hva man faktisk ønsker å finne ut. I mitt tilfelle hadde det vært umulig å avsløre forventninger og oppfatninger hos informantene bare ved å observere. Da hadde jeg ikke vært i stand til å fange informantenes egne refleksjoner rundt egen lederatferd, hvilket er en viktig del av kunnskapen jeg er på jakt etter.

Gjennom internettet anser jeg det som umulig, å skape den gode atmosfæren og kjemien som kan oppstå mellom to mennesker som er fysisk tilstede under en samtale. En slik atmosfære og kjemi kan bety mye for kvaliteten på informasjonen man samler inn. Tjora (2013, p.24) påpeker i tillegg at dybdeintervjuet er avhengig av en god dialog mellom forsker og informant. I følge forfatteren bidrar en god dialog til at informantene lettere kommer inn på ulike personlige opplevelser og erfaringer. Jeg var avhengig av å være fysisk til stede for å kunne lese kroppsspråk og umiddelbart følge opp interessante tema. Videooverføring via internettet ble ikke oppfattet som hensiktsmessig i dette tilfellet. Det endte derfor opp med ansikt-til-ansikt-møter hvor man kunne stille spørsmål om informantenes forventninger og oppfatninger. Hensikten var å forstå mest mulig av livsverdenen til informantene. Livsverdenen er i følge Kvale og Brinkmann (2012) verdenen slik man møter den i dagliglivet.

Det var flere forhold som påvirket metodevalgene som ble tatt underveis. Valg av strategi for studien ble eksempelvis preget av personlige forhold og forhold jeg ikke kunne kontrollere hos informantene.

### **3.2 Strategi for studien**

De fleste informantene var tidligere deltakere i talentprogrammet Global Future som ble presentert i innledningskapitlet. Øvrige informanter kontaktet jeg personlig eller gjennom bekjente. Fordelen med å kontakte informantene personlig, er at man enklere kan forsikre seg om at informantene oppfyller kravene for å bli med i studien. Dette kan bidra til å skape en god dialog mellom forsker og informant. Ulempen er at man kan bli preget av det kameratslige forholdet som oppstår, og miste objektiviteten som bør være tilstede under intervjuene. Når det gjelder anskaffelse av informanter via bekjente, er det også stor sjanse for at man treffer på relevante deltakere, men det kan bli en utfordring å opprettholde

forskningsetiske krav rundt deltakernes opplysninger som ikke skal fram i lyset når en informant anbefales av en annen informant (Andrews & Vassenden, 2007).

Det ble en veldig sammensatt gruppe av informanter. Det var stor spredning i alder, nasjonalitet og hvor lenge de hadde jobbet som ledere i Norge, se tabell 2 i kapittel 3.8. Som et ledd i å skape en bredd forståelse, ble dette oppfatte som en fordel for studien. Samtidig bidro det sannsynligvis til at jeg ikke opplevde et metningspunkt når det gjaldt ny kunnskap før de to siste intervjuene.

En del av studiens strategi, var også å la informantene selv velge intervjusted. Jeg satt heller ikke krav om at vi måtte sitte alene eller at vi på ingen måte skulle bli forstyrret av informantenes medarbeidere.. Å ha muligheten til å observere informantene i aksjon som ledere ble sett på som en fordel, da det kunne bidra til å se sammenheng mellom det informantene sa, og lederatferden de praktiserte.

### **3.3 Datainnsamling**

Datainnsamlingen ble gjort gjennom kvalitative forskningsintervju. Det ble gjort lydopptak av samtlige intervju. Intervjuene ble i ettertid transkriberte. Noe som resulterte i 80 sider med skriftlig empiri. Ved enkelte tilfeller kunne jeg med fordel ha benyttet meg av teoretisk sampling (Eisenhardt, 1989). Desverre ble det ikke tid til det i denne omgang.

#### **3.3.1 Intervjuene**

Studien baserer seg på semistrukturerte livsverdenintervju (Kvale & Brinkmann, 2012, p. 47). Kvale og Brinkmann (2012) påpeker at et semistrukturert livsverdenintervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Livsverdenintervjuet egner seg godt når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra informantenes eget perspektiv. Man ønsker å gi informantene muligheten til å gå i dybden når de har noe de vil fortelle mye om. Ved å tillate digresjoner fra informantenes side, kan de komme inn på temaer eller hendelser som intervjueren ikke nødvendigvis hadde tenkt ut på forhånd, men som kan synes viktig for informantene, og dermed vise seg relevant for undersøkelsen. Ofte lot jeg deltakerne snakke fritt og benyttet meg av intervjuguiden, som jeg kommer nærmere inn på i neste delkapittel, dersom de snakket seg for langt unna det aktuelle temaet. Det er likevel viktig å finne balanse mellom, på den ene siden å vite hva man leter etter og derfor følge strukturen man har designet på forhånd, og på den andre siden være åpen for at informantene selv kan komme med tema og på denne måten bevare en forståelse av at materialet som produseres er en gjensidig konstruksjon mellom intervjuer og respondent (Håland, 2008).

Det ble utført ti intervjuer totalt. Samtlige ble gjennomført ansikt til ansikt. Alle som ble intervjuet ble spurt om de hadde noe i mot at samtalen ble tatt opp. Ingen av informantene hadde noe i mot det. Det foreligger derfor lydopptak av alle intervjuene. Lydopptak gir en visshet om at man får med seg det som blir sagt (Tjora, 2013). Denne vissheten gjorde det lettere for meg å lytte til det som ble sagt, og følge opp interessante utsagn. Varigheten på intervjuene varierte fra 40 minutter til 1 time, avhengig av informantenes møteplan og hvor mye de var villig til å dele.

Intervjuene ble fortløpende transkribert. Mens Tjora(2013) anbefaler fullstendig transkribering av materialet, anbefaler kvale og Brinkmann (2012) å vurdere hvordan man skal gjøre transkripsjon ut fra hva som er nyttig i den konkrete situasjonen. Jeg fulgte den siste anbefalingen og valgte å ikke transkribere ordrett. Begrunnelsen er at informantene hadde, etter min oppfatning, en tendens til å bruke mye ord til å beskrive sitt budskap.

Under transkriberingen av de første intervjuene lærte jeg en del om min intervjuteknikk. Blant annet ble spørsmålene bedre formulert for senere intervju. Jeg fikk i tillegg en bedre forståelse av hvor aktiv jeg selv skulle under samtalen. Dette preget gjennomføringen av de sju siste intervjuene. Jeg unngikk bevisst å kommentere når informanten snakket om viktige temaer. Dette skapte en bedre flyt i samtalen, og førte til at jeg fikk en bedre forståelse av det informanten ønsket å si.

At intervjuguiden, som jeg redegjør for i neste delkapittel, ikke ble fulgt slavisk, bidro til at samtalen fikk en bedre flyt, og informantene fikk anledningen til å fortelle mer sammenhengende. Dette viste seg å være nyttig med tanke på avsløring av interessante tema. Ulempen var at jeg hele tiden måtte følge med på at informanten ikke snakket seg bort fra hovedtemaet. Intervjuene ble preget av oppfølgingsspørsmål. Selv om vi hovedsakelig holdt oss til temaene i intervjuguiden, ble det variasjon i oppfølgingsspørsmålene. Konsekvensen ble at intervjuforløpet varierte fra person til person. Hvert eneste intervju hadde sin egen rytme, formalitetsnivå og dybde.

### **3.3.2 Intervjuguiden**

Intervjuene baserte seg på en intervjuguide som ble utarbeidet i forkant av møtene. Spørsmålene var kun veiledende og ble ikke fulgt slavisk. De var ment å få i gang samtalen og styre samtalen retning mot de temaene jeg ønsket å diskutere. Intervjuguiden var særlig praktisk i de tilfellene informantene snakket seg bort fra temaet. Da kunne jeg referere til intervjuguiden og stille spørsmål som fikk informanten inn på riktig spor igjen.

Jeg benyttet meg av en intervjuguide (se vedlegg 1) bestående av forslag til spørsmål om bestemte temaer. Spørsmålene forsøker å avdekke informantenes forventninger og oppfatninger av samfunnet, organisasjonen, medarbeiderne og egne egenskaper. Det ble lagt vekt på hvordan informantenes kultur og personlige trekk påvirker deres lederatferd.

Intervjuguiden bestod innledningsvis av en introduksjonsdel, etterfulgt av noen bakgrunns spørsmål. Under introduksjonsdelen ble det informert om temaet for masteroppgaven, bakgrunn for valg av tema, formålet med intervjuet og at alt skulle være anonymt. I tillegg ba jeg om tillatelse til å gjøre lydopptak av det som ble sagt. Ingen av informantene hadde noe i mot at samtalen ble tatt opp. Enkelte uttrykte imidlertid viktigheten av at alt ble anonymt. Andre ga uttrykk for at anonymiteten ikke var så viktig siden de stod gjerne for det de sa. Introduksjonen skapte på en naturlig måte en behagelig atmosfære, som i de fleste tilfellene gjorde seg gjeldende gjennom resten av intervjuet.

Bakgrunns spørsmålene var todelt. Den første delen ble registrert kun skriftlig, da det gikk på alder, utdanning og stillingsbetegnelse. Med disse opplysningene hadde det ikke vært noe problem å finne ut hvem informantene er. Siste halvdel av bakgrunns spørsmålene handlet om ansvarsområdet og hvor lenge de hadde jobbet som ledere generelt og i Norge. Fra og med denne delen ble det gjort lydopptak.

Under utformingen av spørsmålene forsøkte jeg å unngå ja-nei-spørsmål. Etter transkriberingen av første intervju ble det innsett at spørsmålene kunne bli bedre formulert. I de resterende intervju ble man mer bevisst på å ikke stille ja-nei-spørsmål så ofte. Det ble riktignok ingen vei utenom når det gjaldt spørsmål som søkte bekreftelse fra informantene. De startet ofte med «Så du vil si ta....».

Etter noen intervju ble intervjuguiden nærmere en huskeliste jeg kunne ty til en gang i blant. Samtalene fløt mye bedre. Selv om jeg hadde en intervjuguide å støtte meg til, ble det tatt flere valg ut i fra hvordan situasjonen utviklet seg underveis. Sånn sett var min rolle som intervjuer svært avgjørende for informasjonen som ble innhentet, og hvordan intervjuene utartet seg etterhvert.

### **3.3.3 Rollen som intervjuer**

Som intervjuer lot jeg alltid informanten, som skrevet tidligere, velge tid og sted for intervjuet. Tanken var å gjennomføre intervjuet i komfortable omgivelser for de som skulle intervjues. Betydningen av sted kan virke som en liten detalj. Men det viser seg at dette kan

ha stor betydning i enkelte intervjusituasjoner. De første par minuttene av et intervju er avgjørende. De som intervjues vil gjerne ha en klar oppfatning av intervjueren før de åpner seg og forteller om sine opplevelser og følelser for en fremmed (Kvale & Brinkmann, 2012). Fra første øyekontakt forsøkte jeg å ha en åpen og positiv holdning. Et fast håndtrykk og et smil førte til at det ble en god atmosfære stort sett hver gang. Noen ganger lot den gode følelsen vente på seg til vi hadde utvekslet noen ord. Under intervjuene forsøkte jeg å lytte oppmerksomt, vise interesse, forståelse og respekt for informantene hele tiden.

At jeg hadde respekt for informantene betyr ikke at jeg nødvendigvis støttet informantene moralsk. Ved flere anledninger delte informantene oppfatninger jeg ikke var enig i. Tjora (2013) påpeker at for forskeren er intervjuet en godt planlagt situasjon, men den er uvant for de fleste informanter. Man må derfor prøve å forstå hvordan informantene ytrer seg på bakgrunn av det vedkommende forventer at intervjueren vil ha informasjon om. At intervjueren eksempelvis nikker oppmuntrende, kan oppfattes som «støtte» av informanten, selv om man kun mener å vise respekt. I følge forfatteren er dette utvilsomt en vanskelig balansegang som bare kan løses ved å være sensitiv for slike forhold under intervjuet.

En informant vil kunne forvente at samme livssituasjon hos intervjueren medfører at man automatisk forstår enkelt typer erfaringer eller synspunkter (Tjora, 2013). Det faktum at jeg er utenlandsk selv så ut til å ha en positiv effekt på informantenes motivasjon til å snakke fritt om hva de mente om norske medarbeidere og Norge generelt. Det virket som at de antok at vi var i «samme båt». Ofte kunne jeg høre «du har sikkert erfart....» eller «Du vet sikkert hvordan det er....». Da måtte jeg innta det metodelitteraturen kaller «en slags naiv posisjon» (Kvale & Brinkmann, 2012) og be informantene forklare mer detaljert hva de mente.

Forfatterne hevder videre at i tillegg til å lytte til de eksplisitte beskrivelsene og de uttrykte meningene, er det nødvendig å lytte til det som sies «mellom linjene». Ved flere anledninger under intervjuene forsøkte jeg å formulere det implisitte budskapet, «sendte det tilbake» til informanten og fikk en umiddelbar bekreftelse eller avkreftelse av min tolkning av det de nettopp hadde sagt. På denne måten innhentet jeg omfattende beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelser i informantenes livsverden.

Denne tilnærmingen bidro til genereringen av en stor datamengde, som i sin tur førte til større arbeidsmengde under analysedelen. Samtidig ble det enklere å finne mye informasjon om interessante tema under kodingen og kategoriseringen.

### **3.4 Analyse**

Kvalitativ analyse krever systematisk arbeid og sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger. Mye av potensialet til kvalitativ forskning ligger i analysen (Tjora, 2013). De transkriberte intervjuene utgjorde 80 sider med data som skulle analyseres. Det ble generert ett dokument for hvert intervju. Deretter ble dokumentene importert i programvaresystemet Nvivo. Nvivo er et CAQDAS(Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software). Ved hjelp av dette systemet opprettet jeg ord og uttrykk som beskrev avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet. I forskningslitteraturen blir dette kalt for «koding» (Tjora, 2013; Johannessen, et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2012).

#### **3.4.1 Koding**

Først gikk jeg gjennom et av dokumentene og genererte koder ut i fra avsnittene. Deretter brukte jeg de samme kodene for å gå gjennom det neste dokumentet. Dersom det var avsnitt i det nye dokumentet som behøvde nye koder, ble disse kodene lagt til listen. Etter en systematisk gjennomgang av alle dokumentene fikk jeg en liste med koder, som alle var generert induktivt med utgangspunkt i analysedata. Det var et viktig poeng at kodene kun ble utviklet fra empirien, og ikke fra teori, forskningsspørsmål eller fra planlagte temaer. Tjora (2013) kaller dette for tekstnære koder.

Disse kodene beskrev i detalj langt bedre hva som faktisk kom fram i intervjuene, og de bidro til å peke ut interessante aspekter i den videre analysen. Kodingen genererte et kodesett, som ved hjelp av Nvivo, ble koblet til datamateriale. Dette kaller forfatteren for kodestrukturert empiri. Denne koblingen dannet utgangspunktet for kategoriseringen som fulgte.

#### **3.4.2 Kategorisering**

Kategoriseringen bestod av en manuell og systematisk gjennomgang av kodene. Målet var å finne fram til 3-6 temaer som både tok ut potensialet i empirien og svarte på forskningsspørsmålene(se vedlegg 2). Kodene som var relevante for problemstillingen ble samlet i grupper. Disse gruppene reflekterte hovedtemaene jeg ønsket å ta med i analysen, for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene. Temaene handlet hovedsakelig om arbeidskultur, forventninger til og oppfatninger av samfunnet, organisasjonen, medarbeidere og egne egenskaper, lederatferd, og hvordan medarbeidere mottar lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. Kategoriseringen strukturerer med andre ord undersøkelsens analyse og diskusjonsdel (Tjora, 2013).



God koding og kategorisering bidrar til å ta ut potensialet i empirien (Kvale & Brinkmann, 2012). Det forutsetter at empirien har potensial i form av god kvalitet på de produserte data. Dette påvirker i sin tur forskningens gyldighet og troverdighet.

### **3.5 Gyldighet og troverdighet**

Kvaliteten på de produserte data i et kvalitativt intervju avhenger av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om temaet (Kvale & Brinkmann, 2012, p. 99). Tjora (2013) på sin side hevder at vi tar med oss en faglig forståelse i ethvert forskningsarbeid. Fullstendig nøytralitet kan ikke eksistere innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på. Det vil derfor være redelig å skissere hvordan en selv som forsker oppfatter betydningen av denne faglige forståelsen, og gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet.

Min faglig forståelse stammer kun fra teorien som ble lest i forkant av studien. Men jeg har selv innvandrerbakgrunn, i tillegg til ledererfaring i Norge. Jeg har hele tiden vært bevisst på hvordan disse momentene kunne påvirke meg både under datainnsamlingen og analyseringen. Et av tiltakene for å motvirke dette under intervjuene, var å innta en naiv rolle og be informantene forklare nærmere når vi var inne på temaer som jeg hadde erfaringer med selv. I tillegg forsøkte jeg å sette meg inn i litteraturen om lederatferden hos utenlandske ledere i Norge i forkant av studien. Jeg oppdaget raskt at det ikke fantes mye litteratur om dette temaet. Det meste av litteraturen om flerkulturelle og ledelse handler om hvordan norske ledere håndterer mangfold blant sine ansatte. Svært lite handlet om hvordan utenlandske ledere håndterer ledelse av nordmenn.

Når det gjelder tiltak for å innhente mest mulig ærlige svar fra informantene, fikk de til enhver tid velge hvor intervjuene skulle finne sted. Bortsett fra ett som ble gjort på en kafé og et som ble gjort hjemme hos deltakeren, ble samtlige intervju gjennomført hos informantens arbeidsplass. Bakgrunnen for å la informantene velge hvor de skulle intervjues, ligger i antakelsen om at omgivelsene intervjuene utføres i, kan prege datainnsamlingsprosessen. Formålet var å gjennomføre samtalene hvor informantene kunne føle seg mest mulig trygge og avslappet, slik at de kunne gi så ærlige svar som mulig, og på den måten forbedre empirikvaliteten.

Det kan også være viktig å reflektere over hvorfor informantene melder seg frivillig til å delta i forskningsintervju. Det kan hende at de ser en mulighet til å snakke ut om et tema som de er opptatt av, av politiske eller faglige grunner. Eller kanskje fordi det har en terapeutisk effekt.

Man bør alltid vurdere om slike utvalg av informanter kan bidra til å svekke studiens troverdighet (Tjora, 2013). Ved et tilfelle måtte jeg skru av lydopptakeren selv om informanten ville snakke videre. Informasjonen som kom fram var for sensitiv og ikke relevant for problemstillingen i denne oppgaven. Som intervjuer har man blant annet et ansvar for å beskytte og respektere informantenes interesser. Hva rollen som forsker forøvrig innebærer fra et etisk perspektiv, studerer vi nærmere i neste delkapittel.

### **3.6 Etiske problemstillinger**

Moralsk ansvarlig forskningsatferd er forbundet med forskerens moralske integritet, sensitivitet og engasjement i moralske spørsmål og moralsk handling (Kvale & Brinkmann, 2012, p. 92). Min respekt for informantene og integritet som forsker, er viktige faktorer i denne studien. Siden den kvalitative forskningen ofte gjøres ved hjelp av direkte kontakt med informantene, er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for etisk god forskning (Tjora, 2013). Fortrolighet med verdispørsmål, etiske retningslinjer og etiske teorier kan bistå med å treffe valg som veier etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn i en undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2012, p. 92). I begynnelsen av hvert intervju, passet jeg på å informere om anonymiteten ved studien. I tillegg passet jeg på at informasjon som kunne brukes til å identifisere informantene, ikke ble registrert digitalt.

Kvale og Brinkmann (2012) påpeker at kvalitativ forskning er interaktiv forskning. På grunn av nære interpersonlige samspill med intervjupersonene, kan intervjuere være spesielt tilbøyelige til å la seg påvirke av dem. Jeg er av utenlandsk opprinnelse selv, og ved flere anledninger kunne jeg identifisere meg selv med deltakerne. Jeg forsøkte likevel, med blandet hell, å forholde meg så nøytral som mulig og holde det som de samme forfatterne kaller «profesjonell distanse» under intervjuene. Jeg forsøkte også bevisst å holde meg nøytral i forhold til oppfatninger basert på tidligere erfaringer, med mennesker fra de landene informantene kom fra. Dette må man også kunne si ikke alltid var like enkelt.

### **3.7 Styrker og svakheter ved valgt metode**

#### **3.7.1 Styrker ved kvalitativ forskningsmetode**

En av styrkene ved kvalitativ forskning er åpenheten og fleksibiliteten under datainnsamlingen (Jacobsen, 2005). Man kan konsentrere seg om å hente mest mulig informasjon, for så å strukturere empirien i ettertid. En annen fordel, selv om jeg ikke benyttet meg av den i denne oppgaven, er at det er relativt lett å innhente tilleggsinformasjon. Datainnhentingemetodene er verken veldig tekniske eller regelbundne. I tillegg har man

muligheten til å sikre at de som deltar i studien, i større grad oppfyller kravene som settes for å være kvalifiserte informanter. Det siste er noe som bevisst ble gjort da informantene til denne studie ble valgt.

### **3.7.2 Svakheter ved kvalitativ forskningsmetode**

En mulig svakhet ved kvalitativ forskning er at den er veldig ressurskrevende (Jacobsen, 2005). Det kan ta mye tid å forberede og gjennomføre datainnsamlingen. Metoden kan også føre til at man må håndtere mye data som i utgangspunktet er lite strukturert. I denne oppgaven ble det utført 10 kvalitative intervju, som genererte 80 sider med transkripsjoner. Det tok derfor enda lenger tid å analysere enn å innhente dataene. En annen svakhet ved kvalitativ metode kan være den lave generaliseringsgraden. Funn ved kvalitative undersøkelser vil ofte kun tyde på tendenser hos informantene, og konklusjonen kan vanskelig sies å gjelde for hele populasjonen informantene representerer.

En annen mulig svakhet ved kvalitative intervju er at under intervjusituasjonen, kan informantene preges av selvframstilling og forsøker å svare «riktig» på spørsmålene, det vil si på en måte som gjør at de framstår i et godt lys i forskerens prosjekt (Tjora, 2013). De vil altså svare det de tror er riktig svar for å framstå positivt. Ved intervjuer er det kun disse utsagnene vi har å jobbe med. Vi vil alltid måtte reflektere over de representerer en inderlig sann mening hos informantene eller om de sier noe om informantene utover intervjuet (ibid).

### **3.8 Informantoversikt**

Tabell 2 på neste side, viser en oversikt over informantenes bakgrunn. Ved å liste opp informantenes utdanningsnivå, antall år som ledere i Norge og stillingsbetegnelse, forsøkes det å presentere variasjonen blant deltakerne i denne studien, og samtidig ivareta deres anonymitet.

<b>Nr.</b>	<b>Utdannelsesnivå</b>	<b>Antall år som leder i Norge</b>	<b>Stillingsbetegnelse</b>
<b>1</b>	Mastergrad	10 år	Avdelingsleder (driftssjef)
<b>2</b>	Jurist	6 år	Prosjektleder
<b>3</b>	Siv.øk	6 år	Hovedplanlegger
<b>4</b>	Siv.ing	10 år	Prosjektleder
<b>5</b>	Computer Science, MBA	10 år	Prosjektleder
<b>6</b>	Master in Public Health	10 år	Daglig leder
<b>7</b>	Siv.ing	10 år	Prosjektleder
<b>8</b>	Sykepleier	2 år	Seksjonsleder
<b>9</b>	Mastergrad	1 år	Markedsjef/Områdeleder
<b>10</b>	Lege	7 år	Seksjonsleder

**Tabell 2. Informantoversikt.**

### **3.9 Oppsummering**

Innledningsvis i kapitlet er den vitenskapelige metoden som ble benyttet for å samle inn data presentert. Det er forsøkt forklart hvorfor kvalitativ metode ble foretrukket for denne studien. Videre er det skrevet kort om strategien for studien, før det redegjøres for diverse momenter under datainnsamlingen. Deretter skrives det kort om analysearbeidet og refleksjoner rundt resultatenes gyldighet og troverdighet. Kapitlet avsluttes med litt diskusjon om etiske problemstillinger, styrker og svakheter ved valgt metode og en tabell som lister opp litt informasjon om informantenes bakgrunn.

## 4 Analyse

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å få innsikt i hva som kjennetegner ledere med innvandrerbakgrunn, ved å forske på hva som påvirker lederatferden deres, og hvordan medarbeiderne, sett fra de utenlandske ledernes perspektiv, mottar lederatferden som utvises. Funnene vil i det følgende bli presentert på bakgrunn av analysen av ti transkriberte intervjuer. Analysen av de transkriberte intervjuene resulterte i fire hovedtemaer (tabell 3) som danner grunnlaget for strukturen i empiripresentasjonen. Under hvert hovedtema vil man finne en presentasjon av relevante funn fra hver av informantene. Funnene underbygges ved hjelp av direkte sitater fra informantene og vil bli diskutert på kapittel 5.

Nr.	Hovedtema
1	Forventninger til samfunnet, organisasjon og medarbeidere
2	Oppfattelse av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper
3	Lederatferd
4	Medarbeidernes respons på lederatferd fra de utenlandske ledernes perspektiv

Tabell 3. Hovedtema for analyse og diskusjon

For å ivareta informantenes anonymitet vil de bli referert til med eksempelvis følgende kode: I3LiN8, som kan leses: informant nr. 3, leder i Norge i 8 år. Antall år som ledere i Norge er med, for å ha muligheten til å kunne avdekke eventuelle sammenheng mellom antall år som leder i Norge, og hva som påvirker lederatferden deres.

### 4.1 Funn om forventninger til samfunnet, organisasjon og medarbeidere

#### *I3LiN10*

Informanten hadde forventninger til effektiviteten i forbindelse med møtevirksomhet og uttrykte irritasjon over for mye prat og ingen konklusjon i møtene. Hun forventet også en kultur der man i større grad gjengjelder tjenester. Eksempelvis forventer hun gjengjeldelse på sin velvilje i forhold til ansatte. Hun opplever det som utfordrende når hun imøtekommer forespørsler fra ansatte, og de samme ansatte ikke er villig til å ta på seg ekstra vakter når det behøves.

Informanten hadde også forventninger om at høy utdanning og mye arbeidserfaring skulle åpne dører på arbeidsmarkedet. Hun erfarte imidlertid at det kan være vanskelig å få komme på intervju på grunn av at man har et fremmednavn, selv om hennes solide utdanning hjalp henne litt.

### *I2LiN6*

Informanten forventer at hennes engasjement skal verdsettes av sine overordnede, og forventer med dette å få gode referanser for senere stillinger. Hun bryr seg ikke om janteloven og antyder at hun forventer aksept for dette både fra ledelsen og medarbeider, når hun bekrefter å være åpen om sine ambisjoner og er ikke redd for å vise oppnådd suksess. Hun hadde forventet at folk var mer åpen om sine ambisjoner, men mener at de blir sosialt hindret i å gjøre og uttrykker det på denne måten:

*«Samfunnet legger ikke opp til å få ut potensialet blant folk. Alfor mye misunnelse og fordommer.» -I2LiN6-*

Hun forventer og tror imidlertid at janteloven og holdningene den medfører vil forsvinne med tiden.

### *I3LiN6*

Lederen forteller at hun ble overrasket over at alle skal få lov til å si sin mening når noe skal besluttes. Til og med de som er lavest i hierarkiet. Hun forventet mer effektiv håndtering av beslutningsprosesser.

### *I4LiN10*

I forhold til organisasjon og medarbeidere forventer I4LiN10 å ha muligheten til å kunne forme sitt arbeidsmiljø og –hverdag ved å ta initiativet selv.

*«Med gode begrunnelser får man gjerne audiens og ofte gjennomslag for sine ønsker.» - I4LiN10-*

### *I5LiN10*

I likhet med I1LiN10 uttrykte I5LiN10 forventningene hun hadde til effektiviteten på arbeidsplassen. Hun trekke også fram langvarige møter og opplever at disse misbruker tiden til folk. Hun etterlyser møter der ikke alle skal være med for å øke effektiviten.

### *I6LiN10*

Lederen forventet trygghet i arbeidsplassen. Hun fortalte at hun kom fra en kultur hvor man når som helst kunne få sparken på grunn av en liten feil eller om man ikke til enhver tid

presterte på et visst nivå. Informanten forventet også et høyere ambisjonsnivå blant sine medarbeidere. Hun ble overrasket over likegyldigheten som råder og uttrykte det slik:

*«Det virker som at folk ikke bryr seg om å prestere fordi de vet at de får beholde jobben uansett innsats» -I6LiN10-*

Informanter forventer også at medarbeiderne skal akseptere og respektere at hun benytter seg hovedsakelig av egen kultur i sin lederatferd. Hun sier at hennes kultur er hennes personlige kart.

*I7LiN10*

I7LiN10 hadde, i likhet med I2LiN6, forventninger om aksept fra medarbeidere når det gjaldt åpenhet rundt ambisjoner om å klatre i organisasjonen. Erfaringene hennes sto ikke til forventningene. Dette uttrykker hun på denne måten:

*«Jeg opplever at hvis du er åpen om at du ønsker å klatre i organisasjonen så kan du bli straffet for det. Mange blir overrasket når man uttrykker noe sånt.» -I7LiN10*

I9LiN1 hadde forventninger knyttet til oppfølging og evaluering fra sine overordnede da hun ble ansatt. Hun påpeker at medarbeidersamtaler er bra, men at hun forventet at de skulle være mer evalueringsrettet. Hun opplever det som utrygt å ikke få tilbakemeldinger fra ledelsen. På spørsmål om hvordan hun håndterer situasjonen svarer hun:

*«Jeg gjør jobben min likevel, selv om jeg ikke får tilbakemelding på om det er bra eller ikke, men det hadde vært greit å vite om organisasjonen støtter meg eller ikke» -I9LiN1*

I tillegg etterlyser hun tilretteleggelse fra organisasjonen for å kunne snakke med noen om psykiske utfordringer, som for eksempel stress både på jobb og privat. Informanten har også forventninger om at økt kunnskap eksempelvis innen økonomi, skal hjelpe henne med å bli en bedre leder.

I10LiN7 hadde, i likhet med I6LiN10, forventet høyere ambisjonsnivå blant sine medarbeidere. Hun ble overrasket over at enkelte medarbeidere tar det som en selvfølge at de har en jobb å gå til om de gjør en god innsats eller ikke. Informanten uttrykte forventninger til å kunne endre denne holdningen ved å sende underordnede på motivasjonskurs. Om resultatene av dette uttrykker hun seg på denne måten:

«De ser ut til å være terapieresistente, det hjelper ikke å sende de på motivasjonskurs.» - I10LiN7-

I forhold til effektivitet påpekte også informanten at hun hadde forventet mer effektive møter. Hun blir oppgitt, sint og frustrert over andre kaster bort tiden hennes på unødvendige lange møter.

## **4.2 Funn om oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper**

*I1LiN10*

I1LiN10 er av den oppfatning at samarbeid bidrar til å løse konflikter. Uløste konflikter fører til misfornøyde ansatte. Og i hennes øyne er en fornøyd ansatt den beste ansatte. Hun mener at sosial og emosjonell intelligens er setrale for god ledelse. Hun er eneste utenlandske, eneste kvinne, og yngst i ledergruppen. Ingen av delene oppleves som en hindring. Hun mener at man må bare stille krav og følge opp. Videre mener hun at det norske samfunnet gir mange muligheter. Men man må finne løsningene selv og ikke forvente at andre skal gjøre det for deg. Informanter påstår imidlertid at det finnes mye nepotisme i Norge. Nepotisme er et uttrykk som brukes når familie og kjente favoriseres framfor folk med riktig kompetanse ved ansettelse. Erfaringene hennes tyder imidlertid på at dette skjer mer i offentlige institusjoner enn i private bedrifter.

Om seg selv mener informanten at hun blir aldri ferdigutlært og er stadig på jakt etter kunnskap for å styrke sin posisjon som leder. Blant annet skulle hun gjerne hatt bedre økonomiforståelse for å kunne ta bedre økonomiske beslutninger. Hun ønsker også å lære seg mer språk, fortrinnsvis mer norsk. Informanten forsøker bevisst å lære seg relevante yrkesbegrep slik at hun forstår mer og kan bidra mer på f.eks. diskusjoner under møtene med andre ledere. Hun presiserer at økt kunnskap gir henne større trygghet.

Lederen beskriver seg selv som en ærlig, direkte og utadvendt leder. Hun forsikrer det ved å si:

*«Det er lett for folk å snakke med meg» - I1LiN10-*

*I2LiN6*

I2LiN6 har god erfaring med å jobbe ut i distriktene og tror at det foregår en gjensidig marginalisering mellom nordmenn i bygdene og innvandrere som kommer dit. Begge partene



tenderer å skjerme seg for hverandre. Hun mener at samfunnet i bygdenorge har fortsatt litt å gå på når det gjelder integreringen av arbeidsinnvandrere. Janteloven gjelder og erfares som en hemske for samfunnet. Innvandrere må samtidig vise interesse for at de ønsker å bli integrert. Om seg selv sier hun at hun må bli mer tålmodig. Ikke gå rundt å tro at andre vil irritere henne med vilje. Skulle gjerne vært mer sosial. Men jobb og familie tar til tider all oppmerksomhet.

Lederen fortalte at på grunn av enkelte hendelser med kollegaer var hun skeptisk den første perioden som leder i Norge. Nå fungerer ting bedre, og hun er av den oppfatning at dersom man støtter på et problem på arbeidsplassen som ikke lar seg løse, så skal man søke en annen arbeidsplass. Hvor man føler at man blir verdsatt. Hun er 100% sikker på at det finnes en arbeidsplass hvor man hører hjemme.

Om organisasjonen hun jobber i nevner hun eksempelvis at systemene for tilbakemelding fungerer bra. Informanten virker imidlertid overrasket over den utstrakte prosessstreggheten i organisasjonen. Hun tror at det skyldes arbeidskulturen, og beskriver det slik:

*«Man ser ut til å ha mer ro i seg i Norge.» -I2LiN6-*

Samtidig påpeker hun at dette ikke behøver å være negativt. En rolig tilnærmingen kan i hennes øyne føre til at ting blir mer gjennomtenkt og bedre forankret. Tankene får tid til å modne og det kan lønne seg å avvente. Hun mener at dersom man er effektiv når man først jobber, så er det ikke noe problem å være mer sosial og tar en ekstra kaffe med kollegaene. Men samtidig skulle hun ønske at prosessene gikk litt fortere i den offentlige etaten.

Om medarbeiderne sier I2LiN6 at hun stiller seg positiv til effekten av den flate strukturen i organisasjonene. Hun ser fordelene ved den, og har ikke tro på at ledere alltid skal fortelle sine ansatte hva de skal gjøre. Ansatte må kunne lede seg selv.

*I3LiN6*

Informanten ser på det som bortkastet tid at man må rådføre seg med alle før man tar en beslutning. Hun setter ikke pris på alt må diskuteres. Hun setter spørsmålstegn ved at de som er nederst i hierarkiet får si sin mening. Hun tar seg selv i å lure på hvorfor de menneskene må være en del av møtet. På tross av dette er hun, i likhet med I2LiN6, av den oppfatning at så lenge bedriftene leverer med måten det jobbes på, så er det ikke noe problem.

I3LiN6 er veldig sosial og har mange internasjonale venner, men også en del norske. Hun forsøker å skape en balanse her. Hun er alltid på jakt etter økt kunnskap. I generell jobbsammenheng mener hun at hun ikke har språkelige utfordringer. Snakker godt norsk. Det faglige har hun kontroll på også. Men hun føler ikke at hun kan ha kurs på norsk. Dette oppleves som uheldig fordi teamledere som henne, blir ofte spurt om de kan holde kurs fordi de har mest faglig kunnskap. På spørsmål om hva som var årsaken til dette svarte hun:

*«Jeg er usikker på om jeg kan forklare ting godt nok på norsk» -I3LiN6-*

*I4LiN10*

Lederen fortalte at selv om han ikke jobber i offentlig sektor, samarbeider han mye med offentlig sektor, og at han har akseptert at offentlige etater kan være trege og innretter seg deretter. Om møtevirksomhet stiller informanten seg positiv til at man på lange møter får muligheten til å bli bedre kjent med hverandre. Men samtidig påpeker han at altfor lange møter kan oppleves som «misbruk» av ressurser.

Om seg selv sier informanten at han er alltid åpen for ny kunnskap. Eksempelvis kunne han tenke seg økt økonomikunnskap for å forstå mer og kunne ta bedre beslutninger. Han innrømmer at han med fordel kan bli mer effektiv. Lære seg å prioritere. Har alltid vært et jammenneske, men føler at han må begynne å si nei oftere. Bli litt tøffere. Si for eksempel: «kan du vente 10 minutter?».

*I5LiN10*

Om samfunnet og janteloven har I5LiN10 oppfattet det slik at janteloven handler om å harmonisere så mye som mulig med omgivelsene. Hun føler ikke at man blir forhindret i å bruke sine talenter, men man blir ikke oppmuntret heller. Sånn sett har janteloven en negativ effekt. Å la være å oppmuntre folk til å dyrke og utvikle sine talenter mener hun er bortkasting av talent. Informanten uttrykker det på denne måten:

*«I Norge er det slik at du kan være deg selv så lenge du holder deg innenfor rammene»  
-I5LiN10-*

Om medarbeider uttalte I5LiN10 at hun stort sett har erfart god arbeidsetikk. Hun har riktignok noen ganger opplevd enkelte medarbeidere med lav ambisjonsnivå og lite interesse for å gjøre en ekstra innsats på arbeidsplassen. Men dette mener hun skyldes manglende lidenskap for arbeidet, og ikke lav arbeidsmoral. Informanten ser positivt på den flate

strukturen. Hun ser også delvis positivt på det at ansatte ikke gjør mer enn det de får beskjed om. Fordi da vet hun at så lenge hun planlegger godt og fornuftig, så vil de gjøre jobben slik hun har planlagt. I motsetning til folk som har for høye ambisjoner. Forventningene deres kan bli for høye i forhold til realistiske resultater.

Hun oppfatter seg selv som utadventt. Hun forsøker hele tiden å bli et bedre menneske. Hun kunne tenke seg å lære bedre norsk, men sier at det finnes dessverre ikke tid i en travel arbeidsdag.

*I6LiN10*

I6LiN10 er av den oppfatning at Norge er et land hvor arbeiderne har mange rettigheter, og de er veldig beskyttet. Samfunnet er bra sånn sett mener hun, men hun føler at det også gir uheldige konsekvenser. Dette forklarer hun på denne måten:

*«Folk er mer opptatt av hva de har rett til enn hva som forventes av dem som medarbeidere.»*

*-I6LiN10-*

Hun bekrefter å ha erfart atferd som tyder på lav motivasjon for å gjøre en ekstra innsats hos sine ansatte. Hun tror dette kan skyldes lovverket som beskytter ansatte i Norge. Informanten oppfatter det slik at lovverket gjør at de ansatte føler seg så trygge, at de ikke behøver å gjøre noe ekstra for å beholde jobbene sine. Hun påpeker imidlertid at dette lovverket er et av de positive aspektene ved det norske samfunnet, i forhold til andre land hvor arbeiderne ikke har så mange rettigheter.

Ved enkelte tilfeller har I6LiN10 erfart å bli oppgitt over nøytraliteten hos flere av sine ansatte. På spørsmål om hun kan gi et eksempel svarer hun:

*«Det er feil at folk gjør en ok jobb og forventer mye tilbake. Vil man ha noe, må man levere tilsvarende innsats» -I6LiN10*

Igjen peker hun på støtteapparatet og det at arbeiderne blir tatt så godt vare på i Norge som en mulig årsak. Hun mener også det er viktig at de ansatte synes lederen er ok. At de føler de kan snakke med henne, vise interesse og føle seg sett. En leder må holde det hun lover. Man må gjøre seg fortjent til respekten fra de ansatte(maktbaseteori). Hun liker å jobbe med folk, spesielt når hun har muligheten til å inspirere og motivere dem. Informanten ønsker også å lære seg «profesjonelt» norsk. Intensjonen er å kunne skrive eksempelvis profesjonelle dokumenter. I likhet med I1LiN10, mener hun at økt kunnskap hjelper på tryggheten.

Informanten fortalte videre at de siste årene har hun følt seg mindre «utenlandsk». Hun begrunner dette med å si:

*«Før brukte jeg mer av min kultur enn det jeg gjør nå» -I6LiN10*

*I7LiN10*

Lederen påpeker at hennes erfaringer tilsier at janteloven ikke gjelder i internasjonale bedrifter. Hun hevder at den gjelder kun i bedrifter med lokal tilnærming, og at den gjelder mest i begynnelsen, før man blir «varm i trøya». Da kan det være vanskelig å vise hva man kan. Man må skrelles som en løk, ta et lag av gangen, og det kan ta litt tid før man får vist hva man er god for.

Informanten synes snillisme preger norsk arbeidskultur. Det at alle skal være så snille gjør det vanskelig å ansvarliggjøre og sparke noen, i hvertfall i offentlige etater. Hun har opplevd mye «hva kan jeg få»-holdning og lite «hva kan jeg gjøre» hos de ansatte. Har til tider sett seg lei og vurdert å be om å bli flyttet. Når det gjelder den flate strukturen mener hun at det er positivt at alle blir involvert i analysefasen av et prosjekt. Positivt at folk får bidra med ideer. Men når det skal trekkes konklusjoner, kan man godt være færre.

Hun sier videre at privat er hennes nærmeste krets er fra hennes egen kultur, men sosialiserer seg med nordmenn også. Hun påpeker viktigheten av å sosialisere seg med mennesker fra den lokale kulturen. Dette uttrykker hun slik:

*«Du kan ikke komme til en lederstilling hvis du kun vil sosialisere med din egen kultur privat» -I7LiN10 (I tråd med forskningen til Horverak (2012) )*

Samtidig sier informanten at hun ikke ønsker å blander de to kulturgruppene.

Informanten oppfatter seg selv som en ekstrovert person på stadig jakt etter kunnskap. Hun sier at hun blir nok aldri fornøyd. På bakgrunn av dette har hun nylig søkt seg videre til en ny stilling.

*I8LiN2*

I8LiN2 ønsker en kultur på arbeidsplassen der man sprer kompetanse. Han mener at de som er best til noe bør anerkjennes for det og brukes som inspirasjon og til å lære opp de andre. Informanten er imidlertid av den oppfatningen at janteloven kan bli et hinder for en slik praksis.

Informanten oppfatter seg selv som godt integrert i det norske samfunnet. Han innrømmer at han må bli bedre på mellommenneskelig ledelse. Han hadde ønsket å ikke tvile så mye på seg selv. Vært litt mer selvsikker og stole på sine egne vurderinger. Bry meg om folk, men vær flinkere til å ikke bry meg av og til. Han vil lære seg å skrive bedre på norsk. På spørsmål om hvorfor han ser på skriftlig norsk som viktig svarer han:

*«Jeg får ikke til å legge et godt trøkk i språket på strategiske dokumenter. Det hindrer meg i å være en inspirerende leder skriftlig.»-I8LiN2*

I9LiN1

I9LiN1etterlyser en evaluerings- og tilbakemeldingskultur. På spørsmål om hva hun mener med dette svarer hun:

*«Det burde ikke være sånn at det kan gå flere uker uten at du får tilbakemeldinger på det du gjør. Det blir for dårlig. Internt hos oss jobber vi aktivt med å endre den kulturen. Men ser at mange stiller seg i mot det. Det bør være en styrke på alle arbeidsplasser å bli vurdert konstruktivt.» -I9LiN1-*

Informantern mener at medarbeidersamtaler er bra, men man burde også hatt evalueringssamtaler der man kan snakke om eventuelle psykiske utfordringer som for eksempel stress på jobb og privat.

I9LiN1 er av den oppfatning at blant ledergruppen er følelsen av å være strukturert mye høyere enn hos underordnede. Hun ser veldig positivt på at de jobber bevisst med styrkebasert ledelse. Med dette mener hun at de forsøker å sette opp team som kan fungere best. Utnytte ressursene som bor i de ansatte. De er klar over at det ikke er bra å ha det for hyggelig, men det skal ikke være for strukturert heller, så de forsøker å finne en balsanse på dette.

Hun er ikke fornøyd med det hun kaller for «tvetydige signaler» fra hennes overordnede. Det de sier om hennes posisjon som leder for framtiden stemmer ikke med handlingene deres. Dette skaper usikkerhet, og hun begynner å tvile på om det settes nok pris på jobben hun gjør. Hun ønsker tydeligere ledere. Informanten stiller seg veldig positiv til ideen om oppfølgingsverktøy for å gi hverandre konstruktiv tilbakemelding på jobb.

I10LiN7

På et oppfølgings spørsmål om hvordan hun mener man kan få til bedre integrering svarer hun:

*«Man må fokusere mer på oppdragelse av samfunnet og oppdragelse av de som kommer til Norge for å sikre bedre integrering.» - I10LiN7-*

Hun mener at noe av det positive med janteloven er at den har bidratt til bedre likestilling for kvinnene. Men samtidig dreper den motivasjon fordi den begrenser spisskompetansen som bor i folket. I likhet med I5LiN10 mener hun at janteloven bidrar til misbruk av talent fordi alle skal være like. Blant annet mener hun at det ikke legges til rette for at barn får utfoldet seg på spesifikke områder. Hun mener imidlertid at enkelte andre land har for mye av motsetningene til janteloven. En god balanse av disse to aspektene hadde vært hensiktsmessig i følge informanten.

Lederen er av den oppfatning at den norske «jeg vil ha og ikke gi så mye»-holdningen skyldes at nordmenn ble for raskt rike på olje. Det kostet ikke mye å få all rikdom og velferden, så den blir ikke verdsatt. På spørsmål om hun kan gi et eksempel på dette svarer hun:

*«Jeg synes mange sykmelder seg for lett. Konsekvensene av en slik praksis er ikke så store nå, men når oljen tar slutt vil det bli skremmende.»- I10LiN7-*

Informanten er, i likhet med I6LiN10, av den oppfatning av man skal yte noe for å få respekt. Om dette sier hun:

*«Det har ikke noe å gjøre med hvilken jobb du har. En vaskedame som gjør jobben sin godt, fortjener mer respekt enn en lege som ikke gjør en god nok jobb.» -I10LiN7-*

Lederen opplever at det er altfor mye møter. Hun tror at dette skyldes altfor mange administrative mennesker som ikke har noe annet å gjøre. Hun er også av den oppfatning at møtestrukturen ofte er ineffektiv. Det er altfor mange mennesker som skal si sitt, og møtene kan bli veldig lange. Spesielt ved tverrfaglige møter der alle skal argumentere for deres fagområde. Informanten sier at hun blir oppgitt og frustrert, fordi hun vet at det ikke hjelper å gi uttrykk for sinnet sitt. Det føles som om ingenting hjelper og trekker seg derfor tilbake. Hun hevder at det er flere ledere i hennes situasjon. I følge informanten er det store organisatoriske mangler i bedriften, men ledelsen sier at de ikke har penger til forbedring.

I10LiN7 ser på det som positivt å ha så mye utdanning og erfaring som mulig. Hun begrunner det slik:

*«Selv om man ikke bruker det til å utføre egne arbeidsoppgaver, så kan det brukes til å forstå hva medarbeiderne jobber med.» -I10LiN7-*

Hun mener at språk, både skriftlig og muntlig er et minimumskrav for å kunne lede, men påpeker imidlertid at språket ikke må være 100% korrekt, så lenge meningen kommer frem. Hun oppfatter seg selv som godt integrert i norsk samfunn, men holder seg bevisst ikke innenfor rammene. På spørsmål om hva hun mener med dette svarer hun:

*«jeg tenker hele tiden på hvordan jeg skal komme meg ut av boksen. ikke hvordan jeg bedre skal passe i den.» - I10LiN-*

### **4.3 Funn om lederatferd**

*I1LiN10*

Informanten forteller at hun er opptatt av å bli kjent med sine ansatte. I følge informanten, er hennes lederatferd preget av mye emosjonell intelligens. Dette gjør at hun lettere forstår medarbeiderne, som igjen fører til at medarbeidere føler seg trygge hos henne.

Hun beskriver atferden sin som «engasjert», og kvier seg ikke for å delta aktivt i diskusjoner og uttrykke sterke meninger. Allerede under jobbintervjuene før hun ble ansatt som leder var hun veldig ivrig på å vise seg fram. Hun bekrefter å være veldig bevisst på sin egen atferd.

Informanten er kjent med at enkelte innvandrere opplever utfordringer med å få komme på intervju på grunn av deres utenlandske navn. Hun kan til en viss grad forstå at dette skjer. Hun sier det slik:

*«Jeg har selv tatt meg i å være skeptisk når jeg skal ansette, men jeg forsøker bevisst å unngå det og gi utenlandske søkere en sjanse.» -I1LiN10-*

Lederen fortalte at i en tidligere lederstilling så hun seg nødt til å endre arbeidskulturen i avdelingen. Informanten framstår som en selvsikker og kunnskapsrik leder. Hun uttalte selv at kunnskap gir henne trygghet. Dette viser hun ofte i måten hun uttrykker seg på.

Informanten forteller at hun forsøker bevisst å være en fleksibel leder. Har gjerne fokus på individet og tilpasser lederstilen sin til individet. Hun inviterer ansatte til samtale dersom ansatte må ha beskjed om at de gjør noe feil. Slike saker håndterer hun aldri slik at andre kan se eller høre det. Hun forsøker å bruke en høflig men direkte tone og atferd, når hun forteller den ansatte hvorfor det er viktig for firmaet at han eller hun ikke gjør slike feil.

Hun er opptatt av å bygge opp sine ansatte. Sørge for at de trives på jobb og har det bra privat. Ser på de ansatte som den viktigste ressursen og prioriterer å bli godt kjent med dem. Mener

at de fleste ledere ikke forstår at ved å investere litt ekstra i de ansatte, så kan de få igjen mye mye mer. Hun beskriver denne type ledere på denne måten:

*«De tenker at de er sjefer og de ansatte skal bare høre etter. Og det er feil.» -I1LiN10-*

Selv forsøker hun å forklarer sine ansatte hvorfor hun gjør som hun gjør, og forventer ikke at de skal høre etter henne bare for at hun er sjefen.

Informanten forteller at hun fokuserer på det store bildet og ser på ansatte og virksomheten i den store sammenheng. Er klar over at grep som taes i dag vil påvirke framtiden. Forsøker bevisst å tenke langsiktig for sitt eget og bedriftens beste. Hun tar tak i konfliktene med en gang hun får vite om dem. Lar de ikke vokse seg store. Hun presiserer at handling er viktig, og at man må være litt frampå. Dette forklarer hun slik:

*«Det er bare å sette seg målsettinger og satse på å nå dem. Ofte vil man havne i nærheten av målet. Enten gjør man det bedre eller litt dårligere enn forventet. Uansett er det bedre enn å forbli i ro og ikke gjøre noe. Men det krever mye energi» -I1LiN10-*

Informanten mener at kulturforståelse er viktig for god ledelse. I tillegg forsøker hun bevisst å benytte seg av utdanningen og arbeidserfaringen sin.

Hun er veldig opptatt av det å være faglig sterk. På spørsmål om hvorfor hun mener at dette er viktig for en leder svarer hun:

*«Hvis man konsentrerer seg om å lære seg begrepene i fagområdet du jobber i, så kommer du langt, meget langt, selv om du snakker gebrokkent. Du oppnår respekt!» -I1LiN10-*

Videre utdypet hun med følgende uttalelse:

*«Språk kan være en barriere hvis du tillater det. Bruk alt du har for å gjøre deg forstått.» -I1LiN10-*

Informanten mener at en leder ikke skal basere seg bare på arbeidsinstruksene. Noen ganger må man være litt ukonvensjonell også.

*I2LiN6*

I2LiN6 ser på seg selv som en åpen, direkte, men høflig leder. Hun liker å være åpen fra starten av. Avklare hvilken rolle hun selv skal ha og hvilken rolle som forventes av andre.



Ser på seg selv om en engasjert og kreativ leder. Tenker innovativt innen ledelse. Ofte begrenses prosjekter av økonomiske årsaker eller personalmangel, men ikke fordi overordnede ikke liker hennes ideer.

Informanten forklarte at i en verden som stadig utvikler seg, er hun tilhenger av situasjonsbestemt ledelse. Hun utdyper det slik:

*«En god leder skal kunne tilpasse seg og være innovativ. Se på hvert menneske som unike individer.» -I2LiN6-*

Lederen er positiv til den flate strukturen i Norge og involverer alle medarbeiderne som skal bidra, helt fra starten av i prosjektene. Hun har forstått at i Norge vil det ikke fungere å gå rundt å fortelle folk hva de skal gjøre hele tiden. Hvilket hun ser på som positivt fordi man kan ikke til enhver tid overvåke alt som foregår i en stor bedrift.

Informanten jobber ut i fra antakelsen om at en god leder vurderer ofte seg selv.

*«Man burde være bevisst på om man er for brå, uhøflig, eller for direkte.» - I2LiN6-*

Hun er også opptatt av å ikke utnytte tilliten hun får i Norge. Lederatferden hennes preges av tanken om at ekstra god innsats betyr ekstra gode referanser for en jobb i fremtiden. Hun sier at hun er bevisst utadvendt, og det har hjulpet meg mye. Det hjelper også å gå rundt med et smil.

Informanten forsøker bevisst å tilpasse seg det norske systemet. Hun bruker sitt eget nettverk ofte for å få det til. Norge gir mange muligheter, men tar ansvar for egenutviklingen. Hun konsulterer overordnede for å forstå ting bedre når hun er usikker på noe. For eksempel er den tause kompetansen i Norge noe du ikke umiddelbart kjenner til som utlending. Mye av denne kunnskapen er vanskelig å sette ord på. Den må erfares, og det krever nysgjerrighet. Hun sier at man må være bevisst på hvordan folk kommuniserer, fordi kommunikasjon er kun 30% av ordene vi sier. Resten er kroppspråk, holdninger, verdier og uskrevne regler. Jeg blir litt nedfor i mørketiden

I tillegg beskriver lederen seg selv slik:

*«Jeg er en konfronterende mennesketype og sier klart i fra hva jeg mener om janteloven. Men respekterer og tilpasser meg litt samtidig.» - I2LiN6-*

Informanten er opptatt av at man sier ifra, dersom det er noe man ikke trives med på jobben. Samtidig påpeker hun at hun må bli mer tålmodig, og ikke tro at andre vil irritere henne med vilje.

#### *I3LiN6*

I3LiN6 forteller hennes atferd preges av at hun har stort sett tilpasset meg det norske systemet. På spørsmål om hun kunne nevne et eksempel svarte hun:

*«Når jeg går for fort fram på egen hånd, så bremses jeg bevisst slik at medarbeiderne kan henge med.» - I3LiN6-*

Om rollen sin som leder under møtene fortalte hun følgende:

*«Som møteleder setter jeg en stopper ved avsporinger. Men på andre sine møter bryter jeg ikke inn.» -I3LiN6-*

Lederen gjør det helt klart at hun ikke er her for endre norsk kultur. Så selv om hun til tider erfarer ting som i hennes kultur ikke hadde blitt akseptert, så velger hun å ikke la seg frustrere av det, fordi hun har innsett at hun ikke kan endre på det.

#### *I4LiN10*

Lederen har ikke tro på å kjøre gestapostil. Han mener at det ville ikke fungert i Norge. Han forklarer gjerne ansatte hvorfor han tar de valg han tar. Hans erfaring er at dette skaper tillit. Han er klar over at det ikke fungerer sånn i andre land nødvendigvis.

Som leder mener han at det er viktig å være åpen og kommunisere kontinuerlig med sine ansatte. Lytter mye til sine medarbeiderne. Han stoler på sine ansatte og er opptatt av å vise tillit. Spesielt til de som har kunnskap han ikke sitter på selv, men er avhengig av i sitt arbeid. Eksempelvis de som er god på bedriftsøkonomi.

Informanter mener at en leder er også tjent med å være ydmyk og ærlig. Derfor benytter han seg flittig av de ansattes kompetanse når kunder spør om ting han ikke kan selv. Han later ikke som at han kan.

Han har også en fleksibel lederstil og innretter seg etter normer i bedriften.

Tar gjerne initiativ til handling og opplever positiv respons for det fra både over- og underordnede.

### *I5LiN10* (intervju på engelsk)

Informanten velger bevisst å la sin lederatferd preges av sin egen arbeidskultur. Hun forteller at hun ikke er redd for å si sin mening og håndtere konfliktene som måtte komme som følge av dette. Hun påpeker imidlertid at hun forstår og respekterer at det kan være utfordrende for folk å adoptere andre perspektiver enn sine egne. Hun prøver derfor å innfører endringer stegvis, for å ikke skremme folk ved å pålegge store omstillinger på en gang.

Lederen begrunner det at hun bevarer mye av sin arbeidskultur som leder, med at det er viktig for henne å føle at hun ikke kaster bort tiden sin. Eksempelvis er hun raskt med å unnskyld seg og forlate møter dersom hun føler at det er bortkastet tid å sitte der. Når det gjelder møter der hun er møteleder, er hun imidlertid ikke fremmed for å tillate litt av det hun kaller for «fun time».

Informanten er til en viss grad, likevel opptatt av å tilpasse seg. Derfor tar hun kurs om det norske samfunnet. Hun ønsker å se ting fra nordmennenes perspektiv for å forstå dem bedre og forhåpentligvis finne en felles plattform for å løse problemer. Hun bruker bevisst sin utdanning og erfaring til å forstå teorien rundt relevante arbeidsoppgaver. Mye av denne erfaring har hun fra utlandet selv om hun har vært leder i Norge i 10 år.

Lederen føler at hun er overkvalifisert til den stillingen hun er i nå. Hun kommer derfor til å slutte, til fordel for en stilling som står mer i stil til hennes kvalifikasjoner.

I likhet med I4LiN10, har ikke lederen tro på at en gestapostil vil fungere i Norge. Isteden forsøker hun å framstille forslag på en logisk måte. Da opplever hun at de ansatte lytter bedre. Likevel erfarer hun at enkelte ganger må hun forsøke flere ganger og det kan ta litt tid å få aksept for hennes forslag.

Informanten bruker norsk i ny og ne mot kundene. Mot kollegaer går det mest på engelsk. Offisiell dokumenter skriver hun kun på engelsk. Siden hun jobber i en internasjonal bedrift er ikke dette noe problem.

Hun er generelt interessert i mennesker, og sosialerer seg mye med nordmenn i fritiden.

### *I6LiN10*

Lederen har valgt en lederstil som preges mye av sin egen kultur. Hun forklarer dette med følgende sitat:

*«Jeg bryr meg ikke om janteloven. Min kultur er mitt personlig kart. Jeg skal være meg selv. Og om det betyr at jeg noen ganger går over de usynlige grensene, så står jeg for det jeg har gjort. Det er viktigere for meg å være meg selv, enn å følge normene alle andre følger» - I6LiN10-*

Hun påpeker at hun liker å jobbe med folk. Samle folk og inspirere og motivere dem. Informanten mener at det er viktig at de ansatte synes lederen er ok. At de føler de kan snakke med henne, vise engasjement og føle seg sett. Hun er også tilhenger av at man må gjøre seg fortjent til respekten fra sine medarbeidere. Derfor må en leder alltid holde de han eller hun lover. Hun har imidlertid vært, og er enda litt usikker angående rettighetene til sine ansatte. For å kunne behandle sine ansatte på mest mulig riktig måte, sier hun at hun har gjort følgende:

*«Jeg har satt meg mye inn i rettighetene ansatte har i Norge. Det er viktig å kjenne til lovverket rundt dette. Viktig å dobbelsjekke før man foretar seg noe.» -I6LiN10-*

Tar i bruk mye av sin arbeidserfaring fra utlandet.

I likhet med I2LiN6 forsøker hun hele tiden å forstå hvordan ting fungerer, eksempelvis regler og normer(uskrevne sådanne) i Norge, ved å spørre kollegaer. Hun mener at som leder så må man god forståelse av det som foregår i bedriften. Ofte krever dette at man forstår konteksten rundt det som foregår, og da kan det gå mye tid på å få forklart hvordan ting fungerer. Det positive er at medarbeiderne som forklarer ting for henne får brukt sin kunnskap og føler seg nyttige.

I begynnelsen var lederatferden hennes preget av mentaliteten om at du ikke skal forvente at du fortjener samme goder som noen som har betraktelig mye mer ansienitet. Men innrømmer å ha blitt påvirket av systemene i Norge, så det blir sjeldnere mellom tilfellene hun tenker slikt.

Har kuttet ut gruppemøter. De ble for uproduktive. Nå har hun samtaler med en og en istedet. Tar mer tid, men fungerer mye bedre. Møtene blir mer produktive. Ser på det som en investering i sine ansatte.

I likhet med I5LiN10 mener hun at hun er overkvalifisert for den stillingen hun har nå, men har forløpig ikke vurdert å finne noe annet.

Det at hun følger sin egen kultur når hun leder, kan til tider skape konflikter med medarbeiderne. Men hun opplever stort sett å bli respektert for det. Hun spiller gjerne på at hun er utenlandsk hvis det kan bidra positivt.

Når det gjelder språk, erfarer informanten at på telefon kan det være vanskelig å forstå dialekter. Informanten har også erfart svensker tar for gitt at folk som jobber i Norge og snakker norsk forstår svensk. Men det gjør hun absolutt ikke. Derfor har hun bedt svenskene som kontakter henne om å snakke og skrive engelsk til henne.

I forhold til skriftlig kommunikasjon, er hun litt redd for å skrive gramatiske feil. Eksempelvis når hun skal svare epost «til alle». Hun er redd for å ikke bli oppfattet seriøst nok, og miste litt av integriteten som leder (Maktbaseteori). Noen ganger må hun skrive eller si ting på engelsk for å få fram budskapet.

Som leder er hun tilhenger av mentaliteten som belønn etter innsats. Hun er ikke enig i at alle skal behandles likt.

Hun sosialiserer mye med nordmenn. Men hun er ikke fan av norske aktiviteter som f.eks skidag. Hun sier fra når medarbeidere planlegger slikt. Informanten innrømmer at det har blitt litt konflikter med kollegaene på grunn av dette.

### *I7LiN10*

Informanten sier følgende om det at ansatte ofte vil ha muligheten til å si fra om de er enig eller ikke i lederens avgjørelser:

*«Dersom ledelsen skaper presedens for at det ikke skal forsøkes å overstyre avgjørelser, ved å stå på sitt et par ganger, så slutter folk å forsøke å overstyre avgjørelsene.» - I7LiN10-*

Dette er en annen kultur, men informanten mener lederne må være tydelige og holde linjen.

Hun sier selv at hun er flink til å forstå sammenhenger faglig sett. Lederatferden hennes baserer seg delvis på dette. I følge informanten skaper dette tillit hos kollegaene.

Hun deler mye av sin kompetanse med medarbeiderne, og oppsøker aktivt medarbeidere dersom hun har behov for informasjon selv.

Hun opplever større aksept for sin lederatferd når hun begrunner sine handlinger og beslutninger med sin erfaring og forståelse om hvordan ting er gjensidig avhengige.

Hun vil delvis beskrive sin atferd som å gå på autopilot. Ønsker å kunne repetere temaer fra utdanningen. F.eks. økonomimodeller og teamdynamikk.

Tar individuelle betraktninger av medarbeiderne. Det er negativt i den forstand at det tar lenger tid å få gjort ting. Hun blir ineffektiv. Men det er positivt fordi medarbeiderne føler seg sett og verdsatt.

I ledergruppen har de blitt mer kyniske rundt hvem som ikke skal være. det går ikke an å involvere alle. Når det er færre som er med i prosjektet, oppnår man mer effektivitet ved å unngå unødige diskusjoner. Hun sier at det å involvere noen er en ting, det å informere noen er en annen, og det å rådføre seg med noen er en tredje ting. Grad av involvering ved disse tre aspektene er forskjellig. Som leder bør man vite hva man er mest tjent med av disse tre.

Under prosjektene har hun i det siste begynt med en til en samtaler med de som jobber med prosjektet. Det blir enklere og ryddigere. Og når folk kommer med sine forslag, er det enklere å ansvarliggjøre dem for disse. De får også en følelse av å ha kommet med løsningen selv.

Informanten påpeker at man må være forberedt på hersketeknikk hos medarbeidere. På spørsmål om hun kan utdype dette ytterligere svarer hun:

*«Dersom noen er uenig med deg så kan de faktisk bruke det at du ikke er etnisk norsk mot deg, for eksempel dersom noe viktig skal skrives. Da kan noen påstå at du ikke kan formulere deg like godt som de kan på norsk. Vær obs på slike mennesker og situasjoner.» -I7LiN10-*

Hun anser dette problemet til å være så stort at hun mener skolene burde ha et fag om hvordan man håndterer hersketeknikk på jobb.

Som leder mener hun at det går an å få mennesker til å strekke seg mot ting. Men det er viktig å kommunisere og bli kjent med hverandre slik at man etterhvert kan jobbe mer effektivt. Man bør da ha fokus på gjensidig respekt. Samtidig innrømmer informanten at man aldri vil kunne tilfredstille alle, og uttrykker det på denne måten:

*«Noen setter pris på at jeg står på veldig mye, fordi de vet at når de ber meg om noe, så blir det gjort. Noen synes at jeg er en streber. Andre blir kanskje bare irritert fordi «hun der er på hele tiden»!» -I7LiN10-*

I8LiN2

Lederen beskriver seg selv som tilpasningsdyktig. Gjør så godt han kan med tanke på utfordringene med organisasjonssystemet det jobbes under. Han sier selv at han har blitt en del av systemet.

Han opplever positive effekter av å være usikker på språk. Dette forklarer han slik:

*«De gangene jeg er usikker på språket så blir jeg ekstra skjerpet. Tilbakemeldingene går da på at jeg er veldig tydelig når jeg gir beskjeder.» -I8LiN2-*

Han er veldig ung i forhold til lederkollegaene han må samarbeide med. I likhet med I1LiN10 lar han ikke dette påvirke atferden sin. Han erfarer til tider en ovenpå-holdning fra enkelte med mer ansiennitet, men tar det ikke så tungt.

Han sier at han kommer til å slutte i stillingen han har nå, til fordel for en jobb der utdanningen og erfaringene hans vil komme betydelig bedre til nytte.

Sosialiserer med nordmenn i fritiden og anser seg som godt integrert i Norge.

I9LiN1

Informanten forteller at hun tar, på en respektfull måte, styring under møter som ikke har en klar agenda, sporer av eller varer for lenge. Ved enkelte tilfeller har hun vært usikker på om hun har gjort noe galt når hun har tatt styringen. Men det viser seg at det blir bare sett på som positivt av både overordnede og øvrige medarbeidere.

Hun bruker delvis sin utdanning i lederstillingen, men hun har et bevisst forhold til hvordan hun ønsker å være og ikke være som leder. Fra medarbeiderne opplever hun varierende tilbakemeldinger. På spørsmål hva disse tilbakemeldingene går ut på svarer hun:

*«Jeg roper ikke så høyt som jeg kanskje vil noen ganger. Men jeg jobber med et par kolleger som ikke ønsker at jeg skal tilpasse meg, fordi min leder ser på det som en styrke at jeg ikke er norsk. Hun ønsker at jeg skal utfordre mine underordnede til å ikke følge janteloven. Hun ønsker å ha mer av den tilbakemeldingskulturen som vi har i mitt hjemland» -I9LiN1-*

Informanten erfarer forskjeller mellom jobb og privatliv i forhold til aksept for hennes atferd som utenlandsk. Dette forklarer hun slik:

*«På jobb har jeg kanskje litt mer lov til å beholde min egen kultur enn blant venner.» -*

I9LiN1-

Hun forsøker uansett aktivt å tilpasse seg norsk væremåte, både sosialt og på jobb, men kun nok til å kunne fungere uten at det blir for mange konflikter. Hun tenker bevisst at hun håper hun ikke blir for norsk.

Informanten forteller at enkelte momenter i forhold til sine overordnede gjør at hun føler utrygghet rundt lederstillingen. Dette påvirker hennes lederatferd. Hun innrømmer at hun velger å holde igjen innspill i ledergruppen på grunn av denne usikkerheten.

Lederen uttrykker likevel en positiv innstilling når hun konkluderer med at hun velger å tenke at man skal bare gi gass når det gjelder jobb, og at det er egentlig opp til en selv hvordan hverdagen blir, og det går stort sett bra.

*I10LiN7*

Hun forteller at hun er klar over at hun har en tydelig og direkte lederstil. Og hun er ikke redd for å la dette prege sin lederatferd. Hun forklarer det med følgende sitat:

*«Jeg er veldig tydelig og sier i fra om noen ikke egner seg til å gjøre en oppgave. Da foreslår jeg oppgaver de passer bedre til. Mange misforstår og tror at det å vise respekt er å ikke si i fra.» -I10LiN7-*

Informanten gir uttrykk for at det er lav arbeidsmoral hos enkelte ansatte. På spørsmål om hvordan dette påvirker lederatferden hennes svarer hun:

*«Jeg har forsøkt å sende de på motivasjonskurs. Det har ikke hjulpet. De ser ut til å være terapieresistente.» -I10LiN7-*

På spørsmål om hva hun da velger å gjøre svarer hun:

*«Jeg blir veldig spydig. Jeg adresserer vedkommende ved enhver anledning. Når det kommer en sykemelding, kan jeg fort si... oj, er du syk igjen? Og jeg er klar over at jeg beveger meg innenfor det som kanskje kan oppfattes som mobbekultur. Men jeg er veldig forsiktig med det. Jeg er spydig nok til at de skjønner hva jeg mener, men ikke så mye at jeg går over grensen. I tillegg kan det hende at jeg setter de til å gjøre kjedelige oppgaver som en slags «straff». Til slutt velger jeg å ikke bry meg. Jeg har fra andre lederkollegaer at de opplever lignende situasjoner også.» -I10LiN7-*

Informanten forteller at hun ofte må avlyse møter fordi innkallingen kommer for sent.

Dermed blir mange avgjørelser tatt av administrative mennesker som kanskje ikke helt vet



hva som foregår. Og man kan ikke motargumentere. Dette fører til at hun blir sint og frustrert. Trekker seg tilbake og blir oppgitt.

Ved andre tilfeller forsøker hun å finne på andre ting, dersom møtet skal handle om noe de har diskutert tre ganger før allerede. Ueffektiviteten i møtene fører til at hun ikke deler sine ideer med andre, enten møter hun ikke opp, eller det blir rett og slett ikke tid.

Lederatferden hennes preges naturligvis også av presset om å produsere den mengden som forventes. Enkelte ganger må hun la være å følge med på utviklingen av viktig utstyr på grunn av presset. Og hun kan ikke bare ta ressurser fra en avdeling, for da hoper arbeidet seg opp i den avdelingen hun tar ressurser fra.

På spørsmål om hun har erfart utfordringer i forhold til kommunikasjonen på et annet språk enn sitt eget svarte hun følgende:

*«I begynnelsen hadde jeg utfordringer med språket. Men kollegaer hjalp meg å korrigere brev før de ble sendt. Jeg var ivrig og lærte mye av dette. I dag får jeg mange rare brev fra utenlandske mennesker. De mangler en korreksjonsinstans.» -I10LiN7-*

#### **4.4 Funn om reaksjoner fra medarbeidere på lederatferd fra ledernes perspektiv**

##### *I1LiN10*

Informanten opplever at kollegene synes det er positivt med innslag fra hennes egen kultur i sin lederatferd. Hun har erfart at hennes atferd som leder fører til ansatte åpner seg. På denne måten får hun vite hvordan hun kan hjelpe dem. Hun forsøker bevisst å gjøre seg tilgjengelig og lett å snakke med. Hun presiserer at hun bevisst utviser mye emosjonell intelligens, spesielt når hun adresserer ansatte direkte om enkeltsaker. I følge informanten har respons fra ansatte og bedriften på den direkte kommunikasjon utelukkende positiv. Den direkte kommunikasjonen blir satt pris på fordi den bidrar til at hun oppleves som en tydelig leder.

Lederen påpekte at fleksibilitet i lederatferden hennes har vist seg å skape en fleksibel holdning hos de ansatte. Selv om hun riktignok ved enkelte tilfeller har erfart at ansatte ikke gjengjelder hennes fleksible lederstil.

Tilbakemeldingene på hennes atferd og væremåte under møtene er av det positive slaget. Overordnede og andre lederkollegaer synes det er positivt, ifølge informanten selv, at hun uttrykker sterke meninger. De fleste ser ut til å like at noen tar ansvar under møtene

Hennes fokus på rask konfliktløsning ser ut til å gi utslag i form av godt arbeidsmiljø og bedre trivsel på jobb på grunn av rask konfliktløsning i samarbeid med medarbeiderne.

*I3LiN6*

Lederen erfarer at kollegene synes det er positivt med innslag fra hennes egen kultur i sin lederatferd.

*I4LiN10*

Informanten tar ofte initiativ til handling og opplever positiv respons for det. Også han opplever at medarbeiderne synes det er positivt at han er utenlandsk og bidrar med nye impulser som leder.

*I5LiN10*

Informanten erfarer å få mer respekt fra medarbeiderne, fordi hun foretrekker å si i fra om at hun ikke behøver å sitte i møter hvor hun ikke kan bidra med noe, og heller prioritere å gjøre mer produktivt arbeid. Hun bekrefter også at hun praktiserer en del av sin arbeidskultur.

*I7LiN10*

Lederen påpeker at hun er flink til å forstå sammenhenger faglig sett, og dette skaper tillit hos medarbeiderne.

Synes det er for ineffektivt å ta prosjektmøter i plenum. Tar derfor individuelle betraktninger av medarbeiderne. Det setter medarbeiderne pris på.

På spørsmål om hvordan hun tror at medarbeiderne oppfatter henne som leder svarer hun:

*«Noen setter pris på at jeg står på veldig mye, fordi de vet at når de ber meg om noe, så blir det gjort. Noen synes at jeg er en streber. Andre virker å irritere seg over at «hun der er på hele tiden»» -I7LiN10-*

*I8LiN2*

Blir sett positivt på at han er utenlandsk og kan komme med andre impulser.

Lederen erfarer at han blir oppfattet som en person med ambisjoner og god arbeidskapasitet fordi han valgte å satse og flytte til et annet land i utgangspunktet.

### *I9LiN1*

Informanten forteller at hun til tider har vært usikker på om hun har gjort noe galt når hun har tatt styringen under ueffektive møter. Men det viser seg at det blir bare sett på som positivt av overordnede, medledere og underordnede.

På spørsmål om hvordan hun oppfatter medarbeidernes holdning til henne som leder med innvandrerbakgrunn svarer hun:

*«Jeg jobber med et par kolleger som ikke ønsker at jeg skal tilpasse meg, Og min leder ser på det som en styrke at jeg ikke er norsk. Hun ønsker at jeg skal utfordre mine ansatte til å ikke følge janteloven. Hun ønsker å ha mer av den tilbakemeldingskulturen som vi har i mitt hjemland» -I9LiN1-*

### *I10LiN7*

Lederen påpeker at overordnede som er mest opptatt av at hun og avdelingen hennes leverer gode resultater, har større aksept for hennes utenlandske lederatferd, enn underordnede som må være med på å oppnå resultatene.

Informanten er klar over at hun har en veldig direkte lederstil og opplever at noen reagerer positivt på det, mens andre stiller seg negative.

På spørsmål om hva hun gjør da svarer hun:

*«Jeg må levere resultater og er avhengig av å være målrettet. Jeg kan ikke tilfredstille alle. Det er ikke mulig» -I10LiN7-*

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet forsøkes det å besvare problemstillingen og forskningspørsmålene ved å studere empirien i lys av teorirammeverket som ble presentert i kapittel 2. Hovedtemaene som ble benyttet for å presentere empirien på kapittel 4, danner også grunnlaget for strukturen i diskusjonen som følger.

### 5.1 Forventninger til samfunnet, organisasjon og medarbeidere

Kultur etablerer sosiale mønstre som påvirker hvordan vi samhandler med andre, og hvilke forventninger vi har til andre (jf. Hannerz, 1992). Hannerz kulturbeskrivelse gir grunn til å tro at forventningene ledere med innvandrerbakgrunn har til samfunnet, organisasjonene og medarbeidere, bærer preg av kulturen de kommer fra. I det minste før de lærer seg å kjenne vertskulturen. Empirien viser at flere av informantene hadde forventninger som stod i konflikt med normene i samfunnet og organisasjonen de kom til. En av informantene bekrefter dette med følgende utsagn:

*«Jeg opplever at hvis du er åpen om at du ønsker å klatre i organisasjonen, så kan du bli straffet for det. Mange blir overrasket når man uttrykker noe sånt.» -I7LiN10*

Informanten forventet større åpenhet rundt det å ytre personlige karriereambisjoner. Det kan tenkes at hennes utspill om å ønske å klatre i organisasjonen, har av enkelte medarbeidere blitt tolket som at hun oppfatter seg selv som en bedre kandidat til forfremmelse. Dette er i så fall i strid med likhetstankegangen (Gullestad 1989) og janteloven (Sandemose, 1988), og kan være årsaken til at enkelte av informantens medarbeidere uttrykker overraskelse over hennes atferd.

En annen informant bekrefter å ha hatt liknende erfaringer med følgende uttalelse:

*«Samfunnet legger ikke opp til å få ut potensialet blant folk. Alfor mye misunnelse og fordommer.» -I2LiN6-*

Uttalelser som denne tyder på at samfunnsmedlemmer informanten har møtt på, ikke har vært åpne for nye impulser og har antakeligvis til og med forsøkt å påvirke hennes atferd. Dette kan virke å være i tråd med Lunheims (2010) teori om at kulturer ikke liker å bli utfordret, spesielt fra utsiden. I denne oppgaven foreligger det imidlertid ikke empiri om hvordan medlemmer av vertskulturen oppfatter ledere med innvandrerbakgrunn. Antakelsen gjøres kun ut i fra erfaringene hos informantene.

Om forventningene til medarbeiderne sier I6LiN10 følgende:

*«Det virker som at folk ikke bryr seg om å prestere fordi de vet at de får beholde jobben uansett innsats» -I6LiN10-*

I9LiN1 på sin side etterlyser mer fokus på evaluering av individets prestasjoner ved å si:

*«Jeg gjør jobben min likevel, selv om jeg ikke får tilbakemelding på om det er bra eller ikke, men det hadde vært greit å vite om organisasjonen støtter meg eller ikke.» -I9LiN1*

Som eksemplene ovenfor viser, ble det hovedsakelig fokus på forventninger som ikke ble imøtekommet. Årsaken til dette kan tenkes å være at samtalene raskt dreide seg om å finne utfordringer ved det å være leder med innvandrerbakgrunn. Om antakelsen er riktig, støttes den i såfall av metodeteorien som sier at enkelte intervjupersoner kan oppfatte samtalene som terapeutiske intervju (Kvale & Brinkmann, 2012). Dette er noe man bør være bevisst på som intervjuer. I mitt tilfelle kunne det være tendenser til at samtalen dreide mot direkte «klaging» over deler av den norske kulturen. Som nevnt i kapittel 3, kan det tenkes at dette kunne skje fordi jeg er selv utenlandsk, og dermed kan det ha vært lettere for informantene å komme inn på disse temaene, enn om jeg hadde vært etnisk norsk.

Et fenomen som gjentar seg er forventningene til effektivitet, og da særlig effektivitet knyttet til møtevirksomhet. Flere av informantene sier at de ble overrasket når de erfarte hvor lange og ineffektive møtene kan være. En satte spørsmålstegn ved det at til og med de som var lavest i hierarkiet fikk lov å si sin mening. I følge henne er dette noe som gjør at møtene varer unødvendig lenge. Men er det da slik at det er ineffektiviteten hun reagerte på, eller var det den flate strukturen og korte maktstanden? Eller var det begge deler? Dette vil jeg komme tilbake til når jeg diskuterer informantenes oppfatninger av organisasjonen og medarbeiderne.

Et annet tema som virker å gjelde for flere av lederne jeg snakket med, er forventningene til ambisjonsnivået hos medarbeiderne. Flere informanter gir uttrykk for at de hadde forventet et høyere ambisjonsnivå blant medarbeiderne i et land med så mange muligheter. På den ene siden ansees dette å være en negativ effekt av janteloven (Sandemose, 1988). På den andre siden er det positivt at man etterstreber likhet i samfunnet. Flere av informantene påpeker at dette er særlig positivt for kvinner og muligheten til å stille likt i kampen om lederstillinger.

Som eksemplene ovenfor viser, virker enkelte av informantene å ha mer ydmyke og forsiktigere forventninger enn andre. En umiddelbar tanke som dukker opp, er at dette kan skyldes variasjon i antall år informantene har jobbet som ledere i Norge. At de som har vært ledere lengst er mer tilpasset og ydmyke når det gjelder forventninger. Men denne antakelsen

viser seg raskt å ikke være nok til å forklare fenomenet. Eksempelvis uttrykker I6LiN10 etter ti år som leder i Norge, at hun forventer aksept og respekt for at hun velger å ha sin kultur som personlig kart for sin atferd. En annen mulig forklaring kan være informantenes personlighet, jf. femfaktorsmodellen trekkteorien (Digman, 1990) beskriver . Som tidligere skrevet, har jeg ikke foretatt personlighetstester av informantene, men jeg velger likevel å belyse disse antydninger til personlighetsforskjeller ved hjelp av trekkteori, for å få en idé om hva forventningsforskjellene kan skyldes.

Et viktig poeng å ta med seg, er at flere av erfaringene informantene har gjort seg er i tråd med teorien til Warner-Søderholm(2010). Etter å ha forsket på norsk forretningskultur, konkluderer forskeren blant annet med at en utenlandsk bedriftsleder som arbeider i Norge, vil være tjent med å forvente mindre formalitet, mindre maktdistanse og flere kvinner i ledende stillinger.

Til slutt om dette temaet ønsker jeg å belyse det I9LiN1 tar opp angående forventningene til oppfølging og evaluering av medarbeidere. Informanten etterlyser en mer evaluingsrettet medarbeidersamtale, slik hun er vant med fra der hun kommer fra. Og hun virker til å være i sin fulle rett. Forskning viser at ledere i for liten grad ivaretar lederansvaret i medarbeidersamtalen. Lederens rolle i personalutvikling er blant annet å evaluere medarbeiderens arbeidsutførelse (Kuvaas, 2008) og bidra til et arbeidsmiljø hvor den enkeltes ressurser utnyttes og utvikles. Informanten gjør i dette tilfellet helt rett i å forvente bedre tilbakemeldingssystemer og en mer evaluingsrettet medarbeidersamtale. Dette kan være noe norske bedrifter og organisasjoner burde ta til etterretning.

## **5.2 Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne ferdigheter**

I følge Hannerz (1992) består kultur av ideer, tanker og oppfatninger. En viktig faktor når man snakker om kultur, er at det har med mening eller meningsinnhold å gjøre. Osmundsen (2007) påpeker i tillegg at meningsinnhold har alltid en subjektiv dimensjon, det er både de som lager regelen, og de som mottar den, som tillegger regelen en mening. Det er nettopp meningene ledere med innvandrerbakgrunn danner seg, ut i fra deres subjektive ideer, tanker og oppfatninger, som er forsøkt diskutert i det følgende.

### ***Om samfunnet***

To fenomener som skiller seg ut når det gjelder oppfatningene ledere med innvandrerbakgrunn har av samfunnet, er janteloven (Sandemose, 1988) og

likhetstankegangen (Gullestad, 1989). Det er imidlertid forskjell på hvordan fenomenene tolkes, og hvordan de forholder seg til konsekvensene av dem. Enkelte ser kun de negative sidene, mens andre ser både negative og positive effekter. Alle er imidlertid enige om at janteloven kan være et hinder for utvikling av talent. Men noen av informantene ser lenger enn det og påpeker at janteloven og likhetstankegangen også har positive sider ved seg. De har blant annet bidratt til at økt likestilling mellom kvinner og menn. Jeg anser det som positivt at enkelte ledere med innvandrerbakgrunn, selv om det ikke nødvendigvis er i tråd med deres egne verdier, finner positive sider ved janteloven og likhetstankegangen. Men er det slik at mennesker er like, eller er det andre mekanismer som spiller inn når denne «likheten» oppstår?

En av informantene uttrykte det på denne måten:

*«I Norge er det slik at du kan være deg selv så lenge du holder deg innenfor rammene»*

-I5LiN10-

Denne informanten påpekte også at likhetstankegangen handler ikke nødvendigvis om likhet, men om det å harmonisere med hverdandre ved å unngå å fokusere på forskjellene (Jf. Gullestad, 2002). Informanten gir uttrykk for å ha forstått konseptet og vet hva som skal til for å harmonisere med sine medarbeidere. Dette oppfatter jeg som en antydning til at hun lar likhetstankegangen påvirke hennes atferd. Hun bekreftet imidlertid ikke at hun «holder seg innenfor rammene».

En annen aspekt ved samfunnet som trekkes fram, er rettighetene arbeiderne har i Norge. Flere av informantene påpeker det positive ved at lovverket beskytter arbeiderne. Men dette gir, i følge enkelte ledere med innvandrerbakgrunn, ikke utelukkende positive konsekvenser. En av informantene kommenterte det slik:

*«Folk er mer opptatt av hva de har rett til, enn hva som forventes av dem som medarbeidere.»*

-I6LiN10-

Samtlige av informante utviser, dog i varierende grad, et kulturel relativistisk perspektiv (Lunheim 2010). Generelt er alle også enige om at samfunnet tilbyr mange muligheter. Riktignok mener flere at det eksisterer forbedringspotensiale når det gjelder integreringen av innvandrere, men det påpekes også at ansvaret ikke ligger kun på samfunnet. Innvandrere må selv vise interesse for å bli integrert, skal man ha bedre forutsetninger for å lykkes. En av informantene sier det på denne måten:

*«Man må fokusere mer på oppdragelse av samfunnet og oppdragelse av de som kommer til Norge for å sikre bedre integrering.» - I10LiN7-*

### ***Om organisasjonen***

Det var stort sett fokus på det flate hierarkiet og konsekvensene det gir, når de utenlandske lederne fortalte om hvordan de oppfatter organisasjonen. Flere kommer fra kulturer der det er vanlig med betydelig maktavstand og nesten ingen direkte kommunikasjon mellom folket «på gulvet» og lederne på topp. På den ene siden ser de det positive ved at en flat struktur skaper bedre forutsetninger for et større samhold. Ansatte kan bli motivert av å bli sett og det å ha muligheten til å påvirke beslutninger. På den andre siden er det ressurskrevende og til tider svært kostbar med tanke på ineffektivitet.

Ineffektivitet, og da spesielt i møtevirksomhet, er et tema som forårsaker mer varierende oppfatninger hos ledere med innvandrerbakgrunn. Det varierer fra positivitet på grunn av mulighetene til å bli bedre kjent med kollegaer, til full oppgitthet over bortkastning av dyrebar tid. I et forsøk på å finne forklarende sammenhenger for disse reaksjonene, fant jeg antydninger til sammenheng mellom lav grad av både etnosentrisme og nevrotisisme (Digman 1990) og høyere grad av åpenhet for nye erfaringer og kulturrelativisme (Lunheim, 2007). Jeg presiserer igjen at disse antakelsene er basert kun på observasjoner gjort under intervjuene og uttalelser fra informantene.

Eksempelvis fortalte I2LiN6 at hun i starten, ble spesielt overrasket over prosessreglene i organisasjonen. Men etterhvert forstod hun at en rolig tilnærmingen kan føre til at ting blir mer gjennomtenkt og bedre forankret. Tankene får tid til å modne, så det kan lønne seg å avvente. Samme informant bekreftet at hun også var fornøyd med systemene for tilbakemelding i organisasjonen. Dette tyder på i dette tilfellet følger overordnede prosedyrene for hvordan medarbeidere skal evalueres og følges opp (jf. Kuvaas, 2008). Under samtalen utviste denne informanten mye engasjement og ga uttrykk for en positiv holdning og tilpasningsvilje. Det kan tenkes at det er denne innstillingen som gjør at hun oppfatter de positive sidene ved noe som i utgangspunktet kan virke negativt, nemlig prosessreglene. Informanten viser i dette tilfellet tendenser til en personlighet preget av åpenhet for nye erfaringer (jf. Digman, 1990) og et kulturrelativistisk perspektiv (jf. Lunheim 2007).

I9LiN1 etterlyser mer fokus på evaluering av individets prestasjoner i sin organisasjon ved å si følgende:



*«Det burde ikke være sånn at det kan gå flere uker uten at du får tilbakemeldinger på det du gjør. Det blir for dårlig. Internt hos oss jobber vi aktivt med å endre den kulturen. Men ser at mange stiller seg i mot det. Det bør være en styrke på alle arbeidsplasser å bli vurdert konstruktivt.» -I9LiN1-*

På den ene siden utviser informanten emosjonell intelligens (jf. Goleman, Boyatzis og McKee, 2003). Hun etterspør konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. På den andre siden avslører hun tendenser til nevrotisisme (jf. Digman, 1990) og en lavere grad av kulturel relativisme (Lunheim, 2010). Det må likevel nevnes at selv om hun tilsynelatende utfordrer kulturen i organisasjonen, viser litteraturen at evalueringen hun etterlyser allerede er en del av praksisen i norske organisasjoner (Kuvaas, 2008). På bakgrunn av dette kan det sies å være positivt at ledere med innvandrerbakgrunn ikke aksepterer blindt og tilpasser seg systemene de møter på i organisasjonene. Informanten bekrefter at hun har jobbet kun ett år som leder i Norge, og prøver fortsatt å tilpasse seg.

Ved et annet tilfelle ble I3LiN6 overrasket over at alle skal få lov til å si sin mening når noe skal besluttes, til og med de som er lavest i hierarkiet. Dette er en tydelig reaksjon på den flate strukturen og korte maktdistansen i Norge. Reaksjonen er i strid med Warner-Søderholms (2010) anbefaling om at utenlandske ledere bør forvente kortere maktdistanse, og tyder på at informanten var i mindre grad forberedt på norsk arbeidskultur. Informanten virker likevel å ha tilpasset seg systemet ettersom hun nå har jobbet som leder i Norge i 6 år. Hun ga også uttrykk for at det ikke er noe problem at det jobbes slik som man gjør i Norge, så lenge bedriftene leverer varene og tjenestene som skal leveres. Med dette viser hun antydninger til åpenhet for nye erfaringer (jf. Digman, 1990) og et kulturel relativistisk perspektiv (Lunheim, 2007). I så fall er det i tråd med Horveraks (2012) forskning, som viser at innvandrere som utviser vilje til å tilpasse seg den nye kulturen, både på jobb og privat, får lettere tilgang til sentrale roller i organisasjonen.

En felles oppfattelse hos ledere med innvandrerbakgrunn er at det er forskjell på arbeidskulturen i organisasjoner i privat sektor og offentlig sektor. De er av den oppfatning at det går gjerne litt tregere i offentlige etater enn i privat sektor. Dette virker samtlige av informantene å ha akseptert og innrettet seg etter. Noe som igjen tyder på vilje til å tilpasse seg fremmede kulturer (Kulturel relativisme).

## *Om medarbeiderne*

Oppfatningene av medarbeiderne preges i stor grad av at de utviser en avslappet holdning som av enkelte informanter tolkes som «lav ambisjonsnivå» eller «lav arbeidsmoral».

Jeg har tidligere påpekt at I7LiN10 erfarte at enkelte medarbeidere ble overrasket da hun fortalte om sine ambisjoner. Dette kan være et resultat av janteloven (Sandemose, 1988) og likhetstankegangen (Gullestad, 1989). Informanten legger imidlertid til at man kan bli «straffet» dersom man er åpen om sine ambisjoner. Dette forteller meg at enkelte av medarbeiderne ikke er redd for å vise sin misnøye når noen forsøker å skille seg ut. En slik tilbøyelighet til å si ifra er i strid med Gullestads(1989) teori om at nordmenn er konfliktsky. Denne refleksjonen baserer seg imidlertid på at «straffet» betyr at noen har sagt i fra om at informantens oppførsel ikke verdsettes. Dersom reaksjonen derimot har vært å ta avstand, vil det bekrefte teorien til Gullestad. Jeg fikk, som tidligere påpekt, dessverre ikke spesifisert hva informanten mente med «straffet».

Her er det også stor variasjon i informasjonen fra informantene. Felles er at alle registrer at nordmenn har et avslappet forhold til jobben sin. På den ene siden velger noen å tro at dette i stor grad skyldes manglende lidenskap for arbeidet og ikke lav arbeidsmoral. På den andre siden blir det oppfattet som ekstremt dårlig arbeidsetikk og -moral. Midt i mellom har vi de som mener at dette skyldes janteloven og likhetstankegangen. En av informantene velger å uttrykke seg på følgende måte om medarbeidere med tilsynelatende lav arbeidsmoral:

*«De ser ut til å være terapieresistente, det hjelper ikke å sende de på motivasjonskurs.» - I10LiN7-*

Denne uttalelsen kan tolkes på flere måter. På den ene siden tyder kommentaren på at informanten baserer sin oppfatning av de underordnede på relasjonsorientert ledelse (Yukl, 2013). Hun virker å støtte sine ansatte og ønsker å utvikle dem ved å sende de på motivasjonskurs. På den andre siden tyder kommentaren på nevrotisisme (Digman, 1990) og uttrykker oppgitthet over de ansattes manglende evne til å la seg motivere. Her må det legges til at under samtalen ble det flere ganger registrert uttrykk, både muntlige og fysiske, som tydet på generell oppgitthet og negativ innstilling til medarbeidere hos den aktuelle informanten.

En annen informant er ikke full så kritisk, men tror likevel at den lave viljen til å gjøre en ekstra innsats er at ansatte vet at de har en jobb å gå til uansett. Som tidligere påpekt under

oppfatninger av samfunnet, tror denne lederen at arbeiderne er så beskyttet av lovverket at de ikke behøver å gjøre noe ekstra innsats for å beholde jobbene sine. Hun synes imidlertid at det går for langt når ansatte som tenker slik begynner å kreve ting fra henne. Dette forklarer hun på følgende måte:

*«Det er feil at folk gjør en ok jobb og forventer mye tilbake. Vil man ha noe, må man levere tilsvarende innsats» -I6LiN10*

Enkelte av informantene hadde et overraskende, men interessant synspunkt om medarbeidernes lave vilje til å ta initiativ og yte utover arbeidskravene. De påpekte at dette var delvis positivt fordi, så lenge oppgavene er planlagt godt nok, så vil jobben bli gjort som planlagt. Det negative er at medarbeidere er avhengig av å få beskjed om hva de skal gjøre. De uttrykte imidlertid at ambisiøse medarbeidere var likevel å foretrekke.

En annen informant ser også litt annerledes på det, og forklarer at hun stiller seg positiv til effekten den flate strukturen i organisasjonene kan ha på medarbeidere. Hun har ikke tro på at ledere alltid skal fortelle sine ansatte hva de skal gjøre. Ansatte må kunne lede seg selv.

Igjen synes jeg å ane antydninger til sammenheng mellom viljen til å tilpasse seg en fremmed kultur, og menings- og tolkningsforskjellene hos lederne med innvandrerbakgrunn. De som viser større interesse og høyere grad av tilbøyelighet til å forstå, akseptere og tilpasse seg organisasjonskulturen og medarbeiderne, virker å være mer positive i sine meninger og tolkninger av samfunnet, organisasjonen og medarbeidere. Dette kan virke å være i tråd med Horveraks (2012) studier, som avslørte at innvandrere som har for sterkt forhold til sin egen kultur i fritiden, har større sjanser for å få avslag når de søker jobb. Det kan tolkes som at innvandrere som ikke viser tilstrekkelig vilje til å tilpasse seg, har større sjanser for å ha negative erfaringer i møte med vertskulturen.

### ***Om egne egenskaper***

Ekstrovert, direkte og ærlig er adjektiver informantene ofte brukte når de ble bedt om fortelle litt om seg selv. Svarene informantene gir i dette tilfellet tyder på personlighetsforskjeller som kan ha noe å si for lederatferden de velger. Det var også variasjon i hvor integrert de selv mente at de var. Jeg kunne også her se antydninger til sammenheng mellom hvor integrerte de mente at de var og viljen til å tilpasse seg. Det var imidlertid et unntak der den ene utenlandske ledere skilte mellom det å være integrert og det å holde seg innenfor de kulturelle rammene. Hun beskrev det på følgende måte:

*«Jeg tenker hele tiden på hvordan jeg skal komme meg ut av boksen. ikke hvordan jeg bedre skal passe i den.» - I10LiN7-*

Enkelte innrømmer imidlertid at de, ubevisst har tilpasset seg den nye kulturen etterhvert. En av informantene forklarer det slik:

*«Før brukte jeg mer av min kultur enn det jeg gjør nå» -I6LiN10*

Felles for alle de utenlandske lederne jeg intervjuet, er at alle er på konstant jakt etter kunnskap som kan styrke deres posisjon og innflytelsesmuligheter. Dette er i tråd med maktbaseteorien og da spesielt referent- og ekspertmakt hos ledere. Særlig nevnes språk, og da gjerne skriftlig. De savner eksempelvis å være i stand til å skrive profesjonelle dokumenter. Ofte må de støtte seg til medarbeidere som er gode på akademisk norsk. Men det er tilfeller hvor det muntlige er en utfordring også. Som forklaring på at hun kvier seg til å ha kurs på norsk sier en av informantene følgende:

*«Jeg er usikker på om jeg kan forklare ting godt nok på norsk» -I3LiN6-*

Flere forteller at de har rett og slett ikke tid til å ta språkkurs. Dette burde være noe arbeidsgivere kan legge til rette for.

### **5.3 Lederatferd**

Som diskusjonen hittil har vist, har ledere med innvandrerbakgrunn forskjellige meninger og oppfatninger om hvordan de skal lede. Det kan tenkes at forskjellene skyldes at de jobber i forskjellige bransjer og de daglige oppgavene krever forskjellige tilnærminger. Dette vil i så fall være i tråd med ledelseslitteraturen som sier at lederatferden kan påvirkes av både personlighet og situasjon (Martinsen & Glasø, 2014).

En av informantene støtter denne antakelsen med følgende kommentar:

*«En god leder skal kunne tilpasse seg og være innovativ. Se på hvert menneske som unike individer.» -I2LiN6-*

Det som virker å være et felles kjennetegn er at lederatferden i starten av tiden som ledere i Norge, virker i større grad å være påvirket av forventningene til og oppfatningene av samfunnet, organisasjon og medarbeidere, enn etter noen år i sentrale roller. Hvor stor endringene etterhvert blir, ser ut til å avhenge av organisasjonskulturen, medarbeiderne og de

utenlandske ledernes evne til å «snike inn» sin kultur i sin atferd. Følgende kommentar er et eksempel på det siste:

*«Jeg prøver å innfører endringer stegvis, for å ikke skremme folk ved å pålegge store omstillinger på en gang.» -I5LiN10-*

Informanten som hadde kommentaren ovenfor, bekrefter også å bevisst basere sin lederatferd på sin egen arbeidskultur. Hun forteller at hun ikke er redd for å si sin mening og håndtere konfliktene som måtte komme som følge av dette. Hun påpeker imidlertid at hun forstår og respekterer at det kan være utfordrende for folk å adoptere andre perspektiver enn sine egne. Dette er i tråd med teorien om emosjonell intelligens. Det støtter også antakelsen om at ledere med innvandrerbakgrunn søker å etablere en hensiktsmessig balanse mellom grad av etnosentrisme (Northouse, 2013) og tilpasning av lederatferd til vertskulturen (Lunheim, 2010).

Et annet tilfelle som støtter antakelsen om denne hensiktsmessige balansen er I6LiN10.

Lederen hevder å ha valgt en lederstil som preges mye av sin egen kultur. Hun forklarer dette med følgende sitater:

*«Jeg bryr meg ikke om janteloven. Min kultur er mitt personlig kart. Jeg skal være meg selv. Og om det betyr at jeg noen ganger går over de usynlige grensene, så står jeg for det jeg har gjort. Det er viktigere for meg å være meg selv, enn å følge normene alle andre følger» - I6LiN10-*

*«Jeg har satt meg mye inn i rettighetene ansatte har i Norge. Det er viktig å kjenne til lovverket rundt dette. Viktig å dobbelsjekke før man foretar seg noe.» -I6LiN10-*

Et annet punkt som ser ut til å være felles, er at informantene virker å være opptatte av å bygge opp sine ansatte. Sørge for at medarbeidere trives på jobb og har det bra privat. Ansatte blir betraktet som den viktigste ressursen og enkelte av informantene bekrefter at de prioriterer å bli godt kjent med dem. Dette harmoniserer med det teorien om norske leders atferd sier om sosialisering med medarbeidere . Flere av informantene viser en tendens til å investere i tid for å kommunisere bakgrunnen for sine handlinger til sine ansatte. De virker å ha individet i fokus og innrømmer at de har lite tro på at en «gestapostil» hadde fungert i lengden for ledere i Norge. Her er to kommentareksempler som tyder på dette:

*«Man burde være bevisst på om man er for brå, uhøflig, eller for direkte.» - I2LiN6-*

*«Jeg er en konfronterende mennesketype og sier klart i fra hva jeg mener om janteloven. Men respekterer og tilpasser meg litt samtidig.» - I2LiN6-*

I4LiN10 forteller at det er viktig for ham å være åpen og kommunisere kontinuerlig med sine ansatte. Han lytter mye til sine medarbeiderne. Stoler på sine ansatte og er opptatt av å vise tillit. Informanten beskriver sin lederstil som fleksibel og legger til at han forsøker å innrette seg etter normene i bedriften. Igjen noe som støtter opp om antakelsen om at alle ledere med innvandrerbakgrunn ser ut til å søke en tilpasningsbalanse.

Nesten alle påpeker viktigheten av å se på sine ansatte som individuelle mennesker og ikke generalisere. Dette er i tråd med trekkteorien om omgjengelighet, og emosjonell og sosial intelligens. Noen informanter bekrefter i tillegg at de forsøker å være tøffe, men rettferdige.

En av informantene hevder at de fleste ledere ikke forstår at ved å investere litt ekstra i de ansatte, så kan de få igjen mye mer. Hun beskriver det på denne måten:

*«De tenker at de er sjefer og de ansatte skal bare høre etter. Og det er feil.» -I1LiN10-*

Samme informant hadde et noe overraskende synspunkt. Hun hevder å være kjent med at enkelte innvandrere opplever utfordringer med å få komme på intervju på grunn av deres utenlandske navn. Hun påpeker at hun, til en viss grad, kan forstå at dette skjer og sier det slik:

*«Jeg har selv tatt meg i å være skeptisk når jeg skal ansette, men jeg forsøker bevisst å unngå det og gi utenlandske søkere en sjanse.» -I1LiN10-*

Med tanke på forskningen til Horverak (2012) og det hun fant om mulige årsaker til at godt kvalifiserte innvandrere ofte kan få avslag ved jobbsøknader, er dette et svært interessant utsagn. Dette tyder på at den «norske tendensen» til å utvise skepsis overfor innvandrere som ikke viser tilstrekkelig ønske om å integrere seg, ikke nødvendigvis er et norsk fenomen. Det kan tenkes at det er mer individuelt og kanskje til og med være linket til individenes personlighetstrekk. Hvorfor utviser ledere med innvandrerbakgrunn tendenser til skepsis overfor andre innvandrere? Noe man kanskje burde forske ytterligere på.

Flere av intervjupersonene bekreftet også viktigheten av å sosialisere seg med mennesker fra vertskulturen i fritiden. Det behøver ikke å være med medarbeidere. En påpekte dette ved å si:

*«Du kan ikke komme til en lederstilling hvis du kun vil sosialisere med din egen kultur privat»*  
-I7LiN10

Denne kommentaren støtter fullstendig opp om Horveraks (2012) forskning, og er enda et eksempel på en utenlandsk leder som tenderer å ha samme perspektiv som norske ledere, på temaet om ansettelse av utenlandske talenter i sentrale stillinger i Norge.

Når det gjelder å skaffe seg ekspertmakt som ledere, virker samtlige informanter å være enige om at det er en stor fordel å være faglig sterk. Følgende sitat støtter opp om dette:

*«Hvis man konsentrerer seg om å lære seg begrepene i fagområdet du jobber i, så kommer du langt, meget langt, selv om du snakker gebrokkent. Du oppnår respekt!»* -I1LiN10-

Videre utdyper hun med følgende uttalelse:

*«Språk kan være en barriere hvis du tillater det. Bruk alt du har for å gjøre deg forstått.»* - I1LiN10-

Samme informant uttalte også at en leder ikke skal basere seg bare på arbeidsinstruksene. Noen ganger må man være litt ukonvensjonell også. På den ene siden kan informantens oppfatning av hvordan en leder skal være fordelaktig. Hun antyder å ha en ekstrovert personlighet(jf. trekkteori), og det er positivt om man skal tilpasse seg en ny kultur. På den andre siden kan det å være en ukonvensjonell leder bli overveldene for hennes medarbeidere, om hun ikke passere på å balansere disse to ledelsestilnæringer.

Videre beskriver hun seg selv som en leder som tar tak i konfliktene med en gang hun får vite om dem. Lar de ikke vokse seg store. Hun presiserer at handling er viktig, og at man må være litt frampå. Dette forklarer hun slik:

*«Det er bare å sette seg målsettinger og satse på å nå dem. Ofte vil man havne i nærheten av målet. Enten gjør man det bedre eller litt dårligere enn forventet. Uansett er det bedre enn å forbli i ro og ikke gjøre noe. Men det krever mye energi»* -I1LiN10-

Med dette bekrefter hun at hennes lederatferd er i stor grad basert på hennes egen arbeidskultur. Det samme gjør I3LiN6, samtidig som at hun innrømmer å tilpasse sin atferd med følgende kommentarer:

*«Når jeg går for fort fram på egen hånd, så bremser jeg bevisst slik at medarbeiderne kan henge med.»* -I3LiN6-

*«Som møteleder setter jeg en stopper ved avsporinger. Men på andre sine møter bryter jeg ikke inn.» -I3LiN6-*

I7LiN10 bekrefter også med følgende kommentar, at hennes kultur preger lederatferden hennes. Om det at ansatte ofte vil ha muligheten til å si fra om de er enig eller ikke i lederens avgjørelser sier hun:

*«Dersom ledelsen skaper presedens for at det ikke skal forsøkes å overstyre avgjørelser, ved å stå på sitt et par ganger, så slutter folk å forsøke å overstyre avgjørelsene.» -I7LiN10-*

Informanten mener at lederne må være tydelige og holde linjen. Samtidig forsøker hun å skaffe seg ekspertmakt og tillit ved å dele mye av sin kompetanse med medarbeiderne, og oppsøker aktivt medarbeidere dersom hun har behov for informasjon selv.

I9LiN1 bekrefter også at lar hennes egen arbeidskultur påvirke hennes lederatferd.

Eksempelvis forteller informanten at hun tar, på en respektfull måte, styring under møter som ikke har en klar agenda, sporer av eller varer for lenge. Hun forsøker uansett aktivt å tilpasse seg norsk væremåte, både sosialt og på jobb, men kun nok til å kunne fungere uten at det blir for mange konflikter. Hun tenker bevisst på at hun ikke skal bli for norsk.

I10LiN avslører at hun er klar over at hun har en tydelig og direkte lederstil. Og hun er ikke redd for å la dette prege sin lederatferd. Hun forklarer det med følgende sitat:

*«Jeg er veldig tydelig og sier i fra om noen ikke egner seg til å gjøre en oppgave. Da foreslår jeg oppgaver de passer bedre til. Mange misforstår og tror at det å vise respekt er å ikke si i fra.»*

Informanten gir uttrykk for at det er lav arbeidsmoral hos enkelte ansatte. På spørsmål om hvordan dette påvirker lederatferden hennes svarer hun:

*«Jeg har forsøkt å sende de på motivasjonskurs. Det har ikke hjulpet. De ser ut til å være terapieresistente.»*

På spørsmål om hva hun da velger å gjøre svarer hun:

*«Jeg blir veldig spydig. Jeg adresserer vedkommende ved enhver anledning. Når det kommer en sykemelding, kan jeg fort si... oj, er du syk igjen? Og jeg er klar over at jeg beveger meg innenfor det som kanskje kan oppfattes som mobbekultur. Men jeg er veldig forsiktig med det. Jeg er spydig nok til at de skjønner hva jeg mener, men ikke så mye at jeg går over grensen. I*



*tillegg kan det hende at jeg setter de til å gjøre kjedelige oppgaver som en slags «straff». Til slutt velger jeg å ikke bry meg. Jeg har fra andre lederkollegaer at de opplever lignende situasjoner også.»*

Lederatferden hennes preges naturligvis også av presset om å produsere den mengden som forventes. Enkelte ganger må hun la være å følge med på utviklingen av viktig utstyr på grunn av presset. Og hun kan ikke bare ta ressurser fra en avdeling, for da hopper arbeidet seg opp i den avdelingen hun tar ressurser fra.

Alle ledere med innvandrerbakgrunn virker likevel til en viss grad å tilpasse seg vertskulturen, bevisst eller ubevisst. De som gjør det bevisst trekker fram fordelene ved den norske flate strukturen som begrunnelse for sin lederatferd. De virker å ha en oppfatning av Norge som et land som gir mange muligheter, men at det er opp til en selv å ta ansvar for egen utvikling. Og de virker ikke å være redd for å ta initiativ til handling. Bruk av nettverk og overordnede for å forstå sammenhenger som går under kategorien «taus kunnskap» synes å være en populær måte å oppnå bredere forståelse på.

#### **5.4 Medarbeidernes aksept på arferd fra de utenlandske ledernes perspektiv**

Felles for samtlige av informantene var at alle hadde opplevd positiv respons på at de, til en viss grad praktiserte en lederatferd basert på egen kultur. Det er imidlertid enkelte av informantene som opplyser at de har opplevd både positiv og negativ respons fra enkelte medarbeidere. Kritikken har i disse tilfellene hovedsakelig handlet om hvor ivrig de utenlandske lederne kan være på jobb. En av informantene kommenterte det på følgende måte:

*«Noen setter pris på at jeg står på veldig mye, fordi de vet at når de ber meg om noe, så blir det gjort. Noen synes at jeg er en streber. Andre virker å irritere seg over at «hun der er på hele tiden»» -I7LiN10-*

Kun én av informantene fortalte at hun hadde erfart negativ oppførsel fra noen av kollegene, som gikk direkte på at hun har en annen etnisk bakgrunn. Informanten beskriver oppførselen som hersketeknikk og advarer mot den på denne måten:

*«Dersom noen er uenig med deg så kan de faktisk bruke det at du ikke er etnisk norsk mot deg, for eksempel dersom noe viktig skal skrives. Da kan noen påstå at du ikke kan formulere deg like godt som de kan på norsk. Vær obs på slike mennesker og situasjoner.» -I7LiN10-*

I følge lederen er dette problemet så stort at hun mener skolene burde ha et fag om hvordan man håndterer hersketeknikk på arbeidsplassen. Det er vanskelig å si hva bakgrunnen for en slik kommentar fra medarbeidere kan være. Det kan tenkes at medarbeideren så på informanten som en konkurrent, men det kan også ligge fordommer (Northouse, 2013) bak en slik uttalelse. Det er umulig å si noe mer om dette, ut i fra den informasjonen som foreligger.

En annen leder med innvandrerbakgrunn fortalte at hun følger sin egen kultur når hun leder. Det kan til tider skape konflikter med medarbeiderne. Men hun opplever stort sett å bli respektert for det. Det er likevel nærliggende å spørre seg, om det virkelig er respekt som ligger til grunn for den tilsynelatende atferdsaksepten hos medarbeiderne.

#### **5.4.1 Vegring for å ta opp konflikter hos nordmenn**

Da jeg bestemte meg for å gjøre denne studien, forventet jeg at det skulle være større barrierer for at ledere med innvandrerbakgrunn skulle få praktisere en lederatferd basert på egen kultur. Svarene jeg fikk fra informantene indikerer imidlertid at det bor større aksept for en utenlandsk lederstil hos nordmenn enn det jeg hadde forventet. Men er det virkelig aksept de positive tilbakemeldingene og den tilsynelatende mangelen på motstand fra nordmenn representerer, eller kan det tenkes, at det til en viss grad kan være en effekt av det Gullestad(2002) skriver om vegringen for å ta opp konflikter som råder i Norge?

En annen forklaring kan være at graden av aksept for utenlandsk lederatferd kanskje ahvenger av ståstedet til medarbeiderne. Noen av informantene opplyser spesifikt at de positive tilbakemeldingene på deres atferd kommer fra overordnede. En av informantene fortalte det slik:

*«Jeg jobber med et par kolleger som ikke ønsker at jeg skal tilpasse meg, Og min leder ser på det som en styrke at jeg ikke er norsk. Hun ønsker at jeg skal utfordre mine ansatte til å ikke følge janteloven. Hun ønsker å ha mer av den tilbakemeldingskulturen som vi har i mitt hjemland» - I9LiN1-*

I10LiN7 påpekte også at overordnede som er mest opptatt av at hun og avdelingen hennes leverer gode resultater, har større aksept for hennes utenlandske lederatferd, enn underordnede som må være med på å oppnå resultatene. Både dette og sitatet over tyder på at bakgrunnen for aksept av utenlandsk lederatferd kan også ligge i medarbeidernes ståsted i bedriften.

#### 5.4.2 Effekten av kulturforståelse, ekspert- og referentmakt

Flere av informantene påpeker viktigheten av å være faglig sterke som ledere. Det kan tenkes at ledere med innvandrerbakgrunn som utviser høyt faglig nivå erfarer større aksept for sin lederatferd, selv om den ikke er basert på egenskaper og atferd som er mest brukte og aksepterte i vertskulturen (jf. House et al., 2002).

På spørsmål om hvorfor hun mener at det er viktig å være faglig sterk for en leder svarer en av informantene på følgende måte:

*«Hvis man konsentrerer seg om å lære seg begrepene i fagområdet du jobber i, så kommer du langt, meget langt, selv om du snakker gebrokkent. Du oppnår respekt!» I1LiN10-*

Dette er i tråd med Hennestad (2004) som skriver at gjennom innsikt i hvordan egen atferd og ulike ledertiltak virker symbolsk i den aktuelle kulturelle settingen, så kan ledelse gi sentrale føringer for kulturelle dannelsesprosesser. Informanten som sa det som står i sitatet over har erfart å få respekt for at hun kan begrepene i fagområdet hennes. Dette er i sammenheng med teorien om ekspertmakt som er basert på de underordnedes oppfatning av lederens kompetanse, og referentmakt som baserer seg på de underordnedes beundring, tillit og aksept av lederen som forbilde. I7LiN10 støtter dette ved å bekrefte at hun opplever større aksept for sin lederatferd når hun begrunner sine handlinger og beslutninger med sin erfaring og forståelse om hvordan ting er gjensidig avhengige. Dette gir grunn til å tro at større grad av ekspert og referentmakt kan bidra til større aksept av lederatferd som baserer seg på andre kulturelle verdier.

## 6 Konklusjon

Intensjonen med denne oppgaven har vært å finne svar på følgende problemstilling:

*Hva kjennetegner lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?*

Studien tok utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- *Hva påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn?*
- *Hvordan blir lederatferden mottatt av medarbeiderne sett fra de utenlandske ledernes perspektiv?*

Det som ser ut til å kjennetegne lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn, er at den virker å ha vært gjenstand for tilpasninger, avhengig av organisasjonskultur, verdier hos medarbeiderne og informantenes egen kultur og personlighetstrekk. Det virker som at lederatferden er i større grad preget av forventninger og oppfatninger forankret i informantenes egen kultur i starten. Disse forventninger og oppfatninger virker å bli noe justert, etterhvert som informantene lærer seg å kjenne kulturen som ønskes i organisasjonen og uskrevne regler og normer hos medarbeiderne.

Om man forestiller seg en kurve som viser hvor mye egen kultur påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn, virker denne kurven å variere mellom informantene. Hos de fleste kan det se ut som at innflytelsen egen kultur har på lederatferden deres, har blitt lavere desto lenger de har jobbet som ledere i Norge. Andre forsøker å gi uttrykk for at kurven har vært stabil, selv om noen av deres uttalelser kan tyde på at de ubevisst antakeligvis har tilpasset seg mer enn de ønske å innrømme.

Når det gjelder personlighetstrekk, ble det registrert tendenser til at informanter som uttrykker mer åpenhet og vilje til å tilpasse seg, virker å ha forventninger og oppfatninger av en mer positiv karakter. Hos disse informantene virker det som at tilpasninger av lederatferd oppleves som mindre problematisk enn hos andre.

Ledere med innvandrerbakgrunn tenderer å forankre sin ledermakt i referent- og ekspertmakt. Flere av informantene ga uttrykk for å ikke ha noe i mot å ta initiativ til handling og gå foran som et godt forbilde. Flere virker også å være på stadig søk etter kunnskap som kan styrke deres posisjon som ledere. Enkelte forklarer denne atferden med at de blant annet tenker på de gode skussmål de vil få når de søker andre stillinger i framtiden. Dermed kan det late til at

lederatferd også påvirkes av denne langsiktige tankegangen og oppfattelsen av at kunnskap medfører respekt fra medarbeiderne.

Godt kjennskap til organisasjonskulturen og til verdiene hos medarbeiderne ser ut til å hjelpe ledere med innvandrerbakgrunn å finne en god balanse mellom det å holde på sin egen kultur på bakgrunn av at den oppfattes som bedre (etnosentrisme) og det å tilpasse seg vertskulturen. De som tilsynelatende har funnet en mer hensiktsmessige balanse, virker å være mer interesserte i å forstå samfunnet, organisasjonskulturen og medarbeiderne (kulturrelativistisk perspektiv). De virker å ha mer positive oppfatninger, og i større grad tilpasse sin lederatferd til samfunnskulturelle verdier, organisasjonskulturen og medarbeidere.

Det virker også å være en sammenheng mellom de som, i større grad gir uttrykk for å ha funnet en hensiktsmessig balanse mellom etnosentrisme og tilpasning til vertskulturen, og de som erfarer større aksept hos medarbeiderne for sin lederatferd. Mye av strategien ser ut til å handle om å trække seg forsiktig frem og regne med litt prøving og feiling underveis. Alle organisasjonene har en egen kultur man bør gjøre seg kjent med og medarbeidere man må forsøke å få til et produktivt samarbeid med.

Graden av etnosentrisme virker å legge føringer for hva ledere med innvandrerbakgrunn forventer av samfunnet, organisasjonen og medarbeidere i det landet de kommer til. Kultur er på denne måten med og påvirker lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn. Mine funn tyder på at graden av etnosentrisme varierer blant mine informanter. I utgangspunktet hadde jeg en antakelse om at etnosentrisme avtok med tiden. Det vil si at jo lenger lederne jobber i den nye kulturen desto mindre preges deres atferd av etnosentrisme. Ut i fra mine data er det lite som tyder på at det finnes et mønster rundt denne sammenhengen. Riktignok bekrefter flere av informantene som har vært ledere i minst 10 år i Norge, at de benyttet seg mer av sin kultur i begynnelsen enn det de gjør nå. Men flere av lederne som har jobbet i Norge like lenge står fortsatt fast på å bruke sin egen kultur når de leder, fordi de finner det mest hensiktsmessig, både for å oppnå gode resultater og bevare sin integritet. Ved enkelte anledninger kunne jeg få følelsen av at det siste gjaldt mest.

### **Aksept hos medarbeiderne fra informantenes perspektiv**

Informantene viser til flere erfaringer som bekrefter at deres lederatferd i stor grad aksepteres av medarbeiderne. Det virker imidlertid til å være større aksept hos overordnede enn underordnede. Dette kan skyldes at overordnede er mest opptatt av å oppnå gode resultater, og

kan dermed ha en tendens til å gi utenlandske ledere større spillerom så lenge målene blir nådd. Mens underordnede føler det mer «på kroppen» dersom utenlandske ledere utviser en mer rigid lederatferd. Dette gir grunn til å sette spørsmålstegn ved hva som ligger til grunn for medarbeidernes aksept. Det finnes en mulighet for at denne «aksepten» kan være en konsekvens av frykt for konflikter hos medarbeiderne.

Uansett årsak, virker lederatferden hos utenlandske ledere, til en viss grad, også å påvirkes av deres oppfatning av konsekvenser atferden får. Empirien tyder på at enkelte utenlandske ledere tenderer å måle aksepten for deres atferd, ut i fra medarbeidernes respons på deres lederatferd. Medarbeidernes respons, i følge de utenlandske lederne, kan tyde på at barrierene for å akseptere «utenlandsk» lederatferd er lavere enn først antatt. Spesielt hos overordnede. Flere overordnede virker å oppfatte det som en fordel at utenlandske ledere har en litt mer «agressiv» kultur.

Ledere med innvandrerbakgrunn tenderer altså å ha større spillerom enn først antatt. Ved flere anledninger bekrefter informantene å ha utvist en ukonvensjonell lederatferd, og på den måten testet seg fram til hvor grensen hos medarbeiderne går. Hvor denne grensen går virker å være avhengig av organisasjonskulturen som gjelder og medarbeidernes tilbøyelighet til å akseptere en utenlandsk lederstil. Dette gir grunn til å tro at det ikke finnes en generell oppskrift på hva som skal til for knekke «den norske» koden. Lederatferden bør tilpasses organisasjonskulturen og medarbeidere.

## **6.1 Praktiske implikasjoner**

Som påpekt i konklusjonen ovenfor, later det ikke til å eksistere en generell oppskrift på hva som er en hensiktsmessig lederatferd hos ledere med innvandrerbakgrunn. Mye tyder på at lederatferden må tilpasses de forhold som gjelder for organisasjonen og medarbeiderne man kommer til. Det kan se ut som at utenlandske talenter som blir ansatt i sentrale stillinger vil være tjent med å bli godt kjent med kulturen som ønskes i deres organisasjon, og holdningene og verdiene som bor hos medarbeiderne. Ut i fra dette bør de så satse på å kunne forankre lederatferden sin i en balanse mellom det å holde på sin egen kultur og tilpasse seg vertskulturen. De anbefales ikke å blindt anta at full aksept av vertskulturen og tilpasning av lederstil, vil føre til bedre aksept hos overordnede, medledere og underordnede. Skal man tro på bakgrunnen for at norske bedrifter ønsker flerkulturelle personer i sentrale roller, så bør utenlandske talenter regne med å ha et visst spillerom når det gjelder lederatferd basert på egen kultur. Man må bare føle seg fram og finne ut hvor stort spillerommet er i akkurat den

organisasjonen man starter i, og hva organisasjonen og medarbeiderne forventer man skal fylle rommet med.

Talentprogrammer som Global Future kan også være tjent med å sørge for at utenlandske talenter ikke avviser muligheten for at de, i tillegg til å møte på vanlige utfordringer med å være en ny leder, må jobbe hardt med å finne en hensiktsmessig balanse de kan bygge sin lederatferd på.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

Forskningen til Marianne Gullestad har avslørt at det å unngå konflikt har høy verdi i Norge. Dette gir grunn til å tro at det finnes en mulighet for at den tilsynelatende aksepten for lederatferden kan være en effekt av konfliktunngåelse fra medarbeidernes side. På bakgrunn av dette, hadde det vært interessant å studere lederatferden hos utenlandske ledere fra medarbeidernes perspektiv. I forbindelse med dette hadde også vært interessant å forske på om det er en sammenheng mellom lederatferden hos ledere med innvandrerbakgrunn, og sykefraværet hos både medarbeidere og lederne selv.

Det hadde også vært interessant å utføre personlighetstester hos utenlandske ledere, og forsøke å finne sammenhenger mellom lederatferd og personlighetstrekk fra et mer empiribasert ståsted.

På bakgrunn av et stadig økende mangfold i norske bedrifter, kan det også være av interesse å forske på hvordan utenlandske ledere opplever å lede mangfoldige grupper, og hvordan ansatte med innvandrerbakgrunn opplever å ha en leder med innvandrerbakgrunn.

## Referanser

- Adler, N. J. & Bartholomew, S., 1992. Managing Globally Competent People. *The Executive*, 6(3), pp. 52-65.
- Andrews, T. & Vassenden, A., 2007. Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 15(2), pp. 151-163.
- Digman, J. M., 1990. Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, Volum 41, pp. 417-440.
- Eggen, E., 1981. *Espen Arnakke og hans verden*. Oslo: Aschehoug.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- French, J. R. P. & Raven, B., 1959. The bases of social power. I: *Leadership as an influence process*. Michigan: University of Michigan, pp. 151-157.
- Glasø, L., 2007. *www.magma.no*. [Internett]  
Available at: <http://www.magma.no/emosjonelt-intelligent-lederskap-status-etter-ti-aar>  
[Funnet 27 4 2015].
- Global Future, 2013. *Dette er Global Future*. [Internett]  
Available at: <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Global-Future/Artikler/Dette-er-Global-Future/>  
[Funnet 10 09 2014].
- Global Future, 2014. *www.nho.no*. [Internett]  
Available at: <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Trondelag/Nyheter/lart-mye-om-arbeidskulturen-i-norge-gjennom-global-future/>  
[Funnet 20 02 2015].
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A., 2003. *The New Leaders: Transforming the art of leadership*. London: Time Warner Paperbacks.
- Gullestad, M., 1989. Skandinavisk likhetstankegang: Hvorfor er det så viktig å passe sammen?. I: *Kultur og hverdagsliv. På sporet av der moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget, pp. 109-122.
- Gullestad, M., 2002. *Det norske sett med nye øyne*. 1 red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Håland, E., 2008. *Verktøy, symbol og mote - En studie av innføring av Learning Management System (LMS) i Statoil*, Trondheim: NTNU.
- Hannerz, U., 1992. *Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning*. New York: Columbia University Press.
- Hennestad, B. W., 2004. *www.magma.no*. [Internett]  
Available at: <http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>  
[Funnet 12 04 2015].



- Hoffman, B. J., J. Woehr, D., Maldagen-Youngjohn, R. & Lyons, B. D., 2011. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volum 84, pp. 347-381.
- Hofstede, G., 1980. Culture and Organizations. *International studies of Management & Organization*, 10(4), pp. 15-41.
- Horverak, J. G., 2012. *Sense or sensibility in hiring processes*, Bergen: University of Bergen.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P., 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, Volum 37, pp. 3-10.
- House, R. J., Wright, N. S. & N. Aditya, R., 1997. *Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory*. San Francisco: The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers.
- Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave red. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jago, A. G., 1982. Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), pp. 315-336.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 red. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kalnes, Ø., Austvik, O. G. & Røhr, H. S., 2011. *Internasjonale relasjoner*. 1 red. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kuvaas, B., 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2012. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lammers, C. J. & Hickson, D. J., 1979. *Organizations alike and unlike - international and interinstitutional studies in the sociology of organizations*. 2013 Edition red. London: Routledge.
- Lunheim, R., 2010. *Kulturforståelse for næringslivet - innføring i tverrkulturell kommunikasjon og ledelse*. 1. utgave red. Oslo: Kunnskapsfabrikken.
- Martinsen, Ø. L. & Glasø, L., 2014. [www.magma.no](http://www.magma.no). [Internett]  
Available at: <http://www.magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen>  
[Funnet 10 04 2015].
- Mayer, J. D. & Salovey, P., 1993. The Intelligence og Emotional Intelligence. *Intelligence*, Volum 17, pp. 433-442.
- Northouse, P. G., 2013. *Leadership Theory and Practice*. 6th red. Los Angeles: SAGE.

Oh, I.-S. & Berry, C. M., 2009. The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), pp. 1498-1513.

Osmundsen, T. C., 2007. *www.magma.no*. [Internett]  
Available at: <http://www.magma.no/lokal-eller-global-hvordan-internasionalisere>  
[Funnet 03 04 2015].

Ponterotto, J. G. & Pedersen, P. B., 2006. *Preventing prejudice: A guide for counselors and educators..* 2nd red. Thousand Oaks: Sage Publications.

Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L., 2006. Narcissistic Leadership. *Leadership Quarterly*, Volum 17, pp. 617-633.

Sandemose, A., 1988. *En flyktning krysser sitt spor*. 2 red. Oslo: H. Aschehoug & Co.(W.Nygaard).

Smith, P. B. & Peterson, M. F., 1988. *Leadership, Organization an Culture*. London: SAGE.

Sosik, J. J., Gentry, W. A. & Chun, J. U., 2012. The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, Volum 23, p. 367–382.

Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Thiis-Evensen, A., Swattum, C. & Sekkesæter, H., 2009. *Mangfold i Ledelse*, Oslo: Asplan Viak AS.

Tjora, A., 2013. *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 2 red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Warner-Søderholm, G., 2010. *www.magma.no*. [Internett]  
Available at: <http://www.magma.no/kommunikasjon-og-kultur-regionale-forskjeller-i-forretningskultur-i-norge>  
[Funnet 02 April 2015].

Yukl, G., 2010. *Leadership in Organizations*. 7th red. New York: Pearson.

Zaccaro, S. J., 2002. *Organizational leadership and social intelligence..* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

# **Vedlegg**

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide**

Introduksjon

#### **Presentere meg selv**

Jeg er masterstudent ved Handelshøyskolen i Trondheim, Master i Ledelse av Teknologi. Er inne i fjerde og siste semester hvor jeg skal skrive masteroppgave.

#### **Informere om masteroppgaven og tema for intervjuet**

Dette intervjuet er en del av datainnsamlingen i forbindelse med min masteroppgave. Oppgaven handler om utenlandske ledere og hva som kjennetegner deres lederatferd. Fokus for spørsmålene er derfor hvilke forventninger og oppfatninger ledere med innvandrerbakgrunn har av samfunnet, organisasjonen, medarbeidere og egne ferdigheter. Det søkes å finne hva ledere med innvandrerbakgrunn legger til grunn for sin lederatferd.

#### **Litt om konfidensialitet, lydopptak, transkribering og bruk av resultater**

Få en godkjennelse fra deltakeren på at intervjuet vil bli tatt opp for senere transkribering. Alle deltakerne vil være anonyme. Opplysningene som kommer fram i rapporten vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene vil kunne brukes til forskning og publisering. Hvis deltakerne selv ønsker det, vil det være mulig å lese gjennom sammendrag eller transkripsjoner fra sitt eget intervju.

#### **Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst**

Dersom jeg stiller spørsmål du ikke vil svare på, eller du opplever situasjon som ukomfortabel, kan du når som helst avbryte intervjuet og trekke deg.

#### **Avklare tidsrammen for intervjuet**

Intervjuet forventes å vare mellom 30 og 60 minutter. Avklar med deltakeren dersom han eller hun har andre avtaler som kan bli påvirket av intervjuets varighet.

### **Spørsmål**

Jeg vil gjerne starte med noen bakgrunnsspørsmål

Alder \_\_\_\_\_

Nasjonalitet \_\_\_\_\_

Utdannelse \_\_\_\_\_

Stillingsbetegnelse \_\_\_\_\_

### **Opptak herfra:**

Kort om ansvarsområdet ditt \_\_\_\_\_

Kort om arbeidsoppgavene dine \_\_\_\_\_

Jobbet du som leder før du kom til Norge? \_\_\_\_ Hvis ja, hvor lenge? \_\_\_\_\_

Hvor lenge har du jobbet som leder i Norge? \_\_\_\_\_

### **Om samfunnet**

- Hvordan oppfatter du det norske samfunnet i forhold til faktorer som kan hindre deg i å være den lederen du ønsker å være?
- Hvor viktig er det for deg å praktisere din kultur i fritiden?
- Hvordan påvirker dette din sosiale omgang med etniske nordmenn i fritiden?
- Hva kunne du tenke deg å endre ved det norske samfunnet for at du skal kunne gjøre en bedre jobb som leder?

### **Om medarbeiderne**

- Hvordan vil du beskrive samarbeidet med dine medarbeidere?
- Hvordan oppfatter du deres holdning i forhold til deg som leder med en fremmedkultur?
- Når du velger å gjøre ting på bakgrunn av den ledelskulturen du var vant til før du ble leder i Norge, hvordan påvirker dette samarbeidet med dine ansatte og andre kollegaer?

### **Om arbeidskultur**

- Hva vil du si er forskjellene mellom din egen arbeidskultur og norsk arbeidskultur?
- På hvilken måte påvirker disse forskjellene din måte å lede på?
- Hvor viktig er det for deg å beholde din kultur i jobbsammenheng?

### **Om organisasjonen**

- Hvilke forventninger hadde du til organisasjonen da du ble ansatt?

- Er det noe organisasjonen du jobber i kunne ha gjort bedre for at du skal kunne gjøre en bedre jobb som leder?

### **Om egne ferdigheter**

- Hvordan føler du at dine kvalifikasjoner passer i forhold til arbeidsoppgavene dine?
- Dersom du fikk muligheten, hvilken relevant kompetanse i forhold til dine arbeidsoppgaver ville du ha tilegnet deg?
- Har du noen gang opplevd at språk har hindret deg i å gjøre din jobb som i den stillingen du er i nå?
- Om noe, hva kunne du tenke deg å endre på ved deg selv som individ for at du skal gjøre en bedre jobb som leder?

### **Avslutningsspørsmål**

Er det noe mer du ønsker å utdype?

Er det noe du lurer på i forhold til oppgaven?

Ingen flere spørsmål?

Husk å takke for samtalen!

## **Vedlegg 2**

### **Informant 1**

<b>Kultur/Arbeidskultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holdningene hennes påvirkes av den norske «hva kan jeg få»-kulturen. Er vant til mer «Hva kan jeg gi»kulturen.</li> <li>• I USA vet man at ved større innsats blir man forfremmet osv. Her i Norge får du samme lønn om du er den flinkeste eller den dårligste. Dette påvirker holdningen hennes</li> <li>• Aktiv i diskusjoner. Uttrykker gjerne sterke meninger.</li> </ul>
<b>Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du må bli kjent med dine ansatte</li> <li>• Vil ha bedre økonomiforståelse og lære seg mer språk.</li> <li>• Blir aldri ferdigutlært. Stadig jakt etter kunnskap for å styrke sin posisjon</li> <li>• Forsøker bevisst å lære seg relevante yrkesbegrep slik at informanten forstår mer og dermed kan bidra mer på f.eks. møtene → Større trygghet</li> <li>• Samarbeid bidrar som regel til å løse konfliktene</li> <li>• Erfaringen er at dette skjer mer i offentlige institusjoner enn i private bedrifter</li> <li>• Handling er viktig</li> <li>• Mener de fleste liker at noen tar ansvar under møtene</li> <li>• «En fornøyd ansatt er den beste ansatt»</li> </ul>

- Mener at sosial og emosjonell intelligens er sentrale for god ledelse
- Det norske samfunn gir mange muligheter. Man må finne løsningene selv og ikke forvente at andre skal gjøre det for deg.
- Mye nepotisme. Bedrifter i Norge foretrekker kjente framfor folk med riktig kompetanse
- Kulturforståelse er viktig for ledere.
- Man må være litt frampå
- Jeg er eneste utenlandsk og kvinne i ledergruppen. Yngst er jeg også. Ingen av delene er en hindring.
- Man må bare stille krav og følge opp
- Forsøker bevisst å benytte seg av all utdanning og arbeidserfaring
- Har vært veldig ivrig på å vise seg fram når hun først har vært på intervju
- Jeg bestemmer selv hvor mye jeg skal være med i diskusjoner
- Så det sier også at som leder, så må du være engasjert. Det er bare å sette målsettinger. Dit skal vi, så havner du i nærheten. Enten gjør du det bedre, eller blir du litt under målet. Det er mye bedre enn å forbli i ro og ikke gjøre noe. Men det krever veldig mye energi.
- hvis du konsentrerer deg om å lære deg begrepene i fagområdet du jobber i, så kommer du langt, meget langt, selv om du snakker gebrokkent. Du oppnår respekt.
- Akademisk utdanning kommer godt med her.
- Bruk alt du har for å gjøre deg forstått.
- En leder skal ikke bare basere seg på arb.instruksene. Noen ganger må man være litt ukonvensjonell..
- De fleste ledere forstår ikke at ved å investere litt ekstra på de ansatte, så kan de få igjen mye mye mer. De tenker at de er sjefer og andre skal bare høre etter. Og det er feil.

### **Forventninger**

- Irriterer seg over for mye prat og ingen konklusjon i møtene.
- Utfordring når den ansatte ikke gjengjelder velviljen hennes. Kan endre holdning da.
- Det kan være vanskelig å komme på intervju med et fremmednavn, men om man har god utdanning så kan det være lettere
- Opplever at nordmenn kan være konfliktskye.
- 

### **Lederatferd**

- Ærlig, direkte og åpen. Mye emosjonell intelligens. Forstår mennesker. Lett for folk å snakke med meg.
- Ikke redd for å uttrykke sterke meninger
- Opptatt av å bygge opp ansatte. Sørgte for at de trives på jobb og har det bra privat.
- Jeg forstår at nordmenn er skeptiske. Jeg er det selv når jeg skal ansette, men jeg forsøker å unngå å bli skeptisk og gi dem en sjanse.
- Noen ganger har jeg måttet endre arb.kulturen i avdelingen.
- Inviterer ansatte til samtale dersom ansatte må ha beskjed om at de gjør noe feil. Slike ting blir aldri håndtert slik at andre kan se eller høre det. Høflig men direkte forteller man hvorfor det er viktig for firmaet.
- Har fokus på individet. Tilpasser sin lederstil til individet
- Er fleksibel i sin lederstil
- Ser på de ansatte som viktigste ressurs og prioriterer å bli godt kjent med dem
- Ser på ansatte og virksomheten i den store sammenheng. Er klar over at grep som taes i dag vil påvirke framtiden.
- Forsøker bevisst å tenke langsiktig for eget og bedriftens beste
- Forklarer ansatte hvorfor hun gjør som hun gjør
- Aktiv i diskusjoner. Uttrykker gjerne sterk mening.
- Tar tak i konfliktene med en gang hun får vite om dem. Lar de ikke vokse seg store.
- Engasjert
- Til tider ukonvensjonell

### **Konsekvens av lederatferd**

- Ansatte åpner seg og man vet hvordan man kan hjelpe dem, når man selv er lett å snakke med og utviser mye emosjonell intelligens.

- Positiv respons fra ansatte og bedriften på direkte kommunikasjon, men ikke så alle hører det. Den direkte kommunikasjonen blir satt pris på.
- Fleksiv lederstil fører til fleksiv holdning hos de ansatte.
- Oppfattes positivt av medarbeidere og andre ledere at hun uttrykker sterke meninger.
- Bedre trivsel på jobb pga rask konfliktløsning gjennom samarbeid

## Informant 2

### Kultur/Arbeidskultur

- 

### Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper

- Litt skeptisk i begynnelsen pga enkelte hendelser med kollegaer
- Tregheten skyldes nok kulturen. Man har mer ro i seg, men det trenger ikke å være negativt. Fordi det kan føre til at ting er mer gjennomtenkt, at ting er bedre forankret, tankene modner, at du får mye mer ut av det å avvente. Samtidig synes hun mange prosesser i Norge kunne gått raskere
- Tilpasser seg om nødvendig
- Positiv til den flate strukturen i Norge. Ser fordelene ved den. Har ikke tro på at ledere alltid skal fortelle sine ansatte hva de skal gjøre. Ansatte må kunne lede seg selv
- Om man er effektiv når man først jobber, så er det ikke noe problem å være mer sosial og ta en ekstra kaffe med kollegene
- Tror at er en gjensidig marginalisering mellom nordmenn i bygdene og innvandrere som kommer dit.
- Janteloven, et hemsko for samfunnet
- Systemet er bra. Jeg får tilbakemeldinger på mitt arbeid
- Skulle gjerne vært mer sosial. Men jobb og familie tar all oppmerksomhet nå
- En god leder skal kunne tilpasse seg og være innovativ
- Vi lever i en verden som stadig utvikler seg.
- Jeg må bli mer tålmodig. Ikke tro at andre vil irritere meg med vilje.
- Alle kan ha en dårlig dag.
- Løses ikke problemet på den arb.plassen. Søk en annen arbeidsplass. Hvor du føler at du blir verdsatt. Det finnes 100% sikkert en plass du hører til.

### Forventninger

- tenker på at hun ønsker gode referanser for senere stillinger, er derfor engasjert
- Janteloven og bygdedyret : samfunnet legger ikke opp til å få ut potensialet blant folk. Mye misunnelse og fordommer. Kommer til å forsvinne i framtiden
- 

### Lederatferd

- Åpen, direkte, høflig.
- Åpen fra starten av. Avklart hvilken rolle hun har selv og hvilken rolle som forventes av andre
- Er likevel engasjert
- Ofte begrenses prosjekter av økonomiske årsaker eller personalmangel. Men ikke fordi de ikke liker mine ideer.
- Tilhenger av situasjonsbestemt ledelse. En god leder skal kunne tilpasse seg og være innovativ. Se på hvert menneske som unike individer
- Det hjelper å gå rundt med et smil.
- Tenker innovativt innen ledelse.
- Forstår at det ikke fungerer i Norge å gå rundt å fortelle folk hva de skal gjøre hele tiden. Hvilket er positivt fordi man ikke kan overvåke alt som foregår i en stor bedrift
- Vurder også deg selv. Er du litt for brå, uhøflig, litt for direkte?

- Involverer alle medarbeiderne som skal bidra, helt fra starten av i prosjektene
- Utnytter ikke tilliten i man får i Norge. Tenker på at ekstra god innsats betyr ekstra gode referanser for en jobb i framtiden.
- Tilpasser seg bevisst det norske systemet. Spør overordnede for å forstå ting bedre
- Jeg er en konfromterende meennesketype og sier klart i fra hva jeg mener om janteloven. Men respekterer og tilpasser mefg litt samtidig.
- Bruker eget nettverk mye for å tilpasse seg. Tar ansvar for egenutvikling. Norge gir mulighetene.
- Jeg er bevisst utadvendt. Det har hjulpet mye
- Har opplevd at enkelte har forsøkt å skyldte på misforståelser pga språk istedet for å ta på seg ansvar. Da blir jeg irritert.
- 30% er ordene vi sier. Resten av komm.er kroppspråk, holdninger, verdier og uskrevne regler. Den tause kompetansen du ikke kjenner til som utlending, som alle i Norge kjenner til, men er kanskje ikke så bevisst på at DU ikke kjenner til. Vanskelig å sette ord på, må læres.
- Jeg blir litt nedfor i mørketiden
- Hvis det er noe man ikke trives med på jobben må man si ifra.
- 

### **Konsekvens av lederatferd**

- imøtekommende mennesker

### **Informant 3**

#### **Kultur/Arbeidskultur**

- 

#### **Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper**

- Liker ikke at alt må diskuteres, at man må rådføre seg med alle før man tar en beslutning. At du skal få si din mening selv om du er nederst i hierarkiet.
- Kan bli sittende og lure på hvorfor de menneskene må være en del av møtet
- Men tilpasser meg gjerne
- Jeg er ikke her for endre norsk kultur
- Så lenge bedriftene leverer med måten det jobbes på her er det greit
- I mitt hjemland ville man ha vært mer negativ til dette
- Men jeg vil ikke være frustert over noe jeg ikke kan endre
- Har mange internasjonale venner. Også en del norske.
- Alltid på jakt etter økt kunnskap.
- I generell jobbsammenheng har jeg ikke språkelige utfordringer. Det faglige går bra.
- Men jeg føler ikke at jeg kan ha kurs på norsk. Teamlederne blir ofte spurt om de kan holde kurs fordi man har mest faglig kunnskap.
- Usikker på om jeg kan forklare ting godt nok på norsk.

#### **Forventninger**

- 
- 

#### **Lederatferd**



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplever at kollegene synes det er positivt med innslag fra hennes egen kultur</li> <li>• Har stort sett tilpasset meg. Når jeg går for fort fram på egen hånd så bremser jeg bevisst slik at medarbeiderne kan henge med</li> <li>• Som møteleder setter jeg en stopper ved avsporinger. Men på andre sine møter bryter jeg ikke inn</li> <li>•</li> </ul>
<b>Konsekvens av lederatferd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplever at kollegene synes det er positivt med innslag fra hennes egen kultur</li> <li>•</li> </ul>

#### Informant 4

<b>Kultur/Arbeidskultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Møtene kan ta lang tid, spesielt hvis det er eldre menn med. Da blir det mye tullprat</li> <li>• I begynnelsen satt jeg lenge og følte at jeg kastet bort tiden min. Forstod etterhvert at jeg kunne bare unnskyldte meg og gå å gjøre andre oppgaver</li> <li>•</li> </ul>
<b>Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alltid åpen for ny kunnskap. Ønsker mer kunnskap innen bedriftsøkonomi</li> <li>• Aksepterer at offentlige etater kan være trege. Innretter seg deretter</li> <li>• Har ikke tro på å kjøre gestapostil. Mener at det ikke vil fungere i Norge.</li> <li>• Det positive er jo at man blir bedre kjent med hverandre. Men mye kompetanse blir «misbrukt» da</li> <li>• Vil gjerne bli mer effektiv. Lære å prioritere. Har alltid vært ja-menneske. Si nei oftere. Bli litt tøffere. Si «kan du vente 10 min».</li> </ul>
<b>Forventninger</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med god begrunnelse er det ingenting i veien for å få støttet til egenutvikling. Man må ta initiativ selv</li> </ul>
<b>Lederatferd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ikke tro på å kjøre gestapostil. Mener at det ikke vil fungere i Norge.</li> <li>• Tror at det er viktig å være åpen og kommuniserer kontinuerlig. Gi folk tid til å tilpasse seg</li> <li>• Stoler på det andre sier når det gjelder bedriftsøkonomi</li> <li>• Innretter seg etter normer i bedriften</li> <li>• Benytter seg flittig av de ansattes kompetanse når kunder spør om ting informanten ikke kan selv. Later ikke som at han kan</li> <li>• Tar gjerne initiativ til handling og opplever positiv respons for det</li> <li>• Positivt at han er utenlandsk og bidrar med nye impulser</li> <li>• Lytter mye til medarbeiderne. Forklarer medarbeidere hvorfor han tar de valg som taes. Skaper tillit. Vet at det ikke er sånn i andre land</li> <li>•</li> </ul>
<b>Konsekvens av lederatferd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tar gjerne initiativ til handling og opplever positiv respons for det</li> <li>• Positivt at han er utenlandsk og bidrar med nye impulser</li> <li>•</li> </ul>

#### Informant 5

<b>Kultur/Arbeidskultur</b>
-----------------------------

- Har bare erfart god arbeidsetikk. Men tror noen ganger kan det være vanskelig for nordmenn å gjøre det lille ekstra. Tror det skyldes manglende lidenskap for arbeidet, og ikke arbeidsetikk.
- Ambisjonsnivået kan oppleves lavt
- Effektiviteten på møtene varierer. Enkelte er godt organisert. Andre aner ikke hva de snakker om engang.
- Praktiserer en del av sin arbeidskultur

### **Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper**

- Åpen
- Ser veldig positivt på den flate strukturen i Norge.
- Jeg synes faktisk at det er delvis positivt at de jobber sånn. Fordi jeg vet at så lenge jeg planlegger godt og fornuftig, så vil de gjøre jobben slik jeg har planlagt. I motsetning til folk som har mye ambisjoner og lidenskap, så kan deres forventninger være for høye i forhold til realistiske resultater.
- Janteloven handler for meg om å harmonisere så mye som mulig med omgivelsene. Man blir ikke forhindret i å bruke sitt talent, men man blir ikke oppmuntret heller. Bortkasting av talent
- I Norge er det slik at du kan være deg selv så lenge du holder innenfor rammene
- Jeg vil alltid forsøke å bli et bedre menneske.
- Kunne tenke meg å lære bedre norsk, men det finnes ikke tid.

### **Forventninger**

- Ønsker mindre møter der ikke alle skal være med. Det misbruker folks tid
- 
- 

### **Lederatferd**

- Forstår og respekterer at det kan være utfordrende for folk å adoptere andre perspektiver enn sine egne
- Bevarer mye av sin arbeidskultur. Viktig å føle at hun ikke kaster bort tiden sin.
- Bruker bevisst utdanning og erfaring til å forstå teorien rundt relevante arbeidsoppgaver. Bruker mye av sin erfaring fra utlandet. Mengden varierer fra prosjekt til prosjekt
- Tar kurs om det norske samfunnet. Ønsker å se ting fra nordmennesenes perspektiv for å forstå dem bedre. Målet er å finne en felles plattform for å løse problemer
- Forsøker å framstille forslag på en logisk måte. Da lytter de ansatte. Noen ganger må det forsøkes flere ganger og det kan ta litt tid å få aksept
- Innfører endringer stegvis for å ikke skremme folk ved å pålegge store på en gang
- I mine møter tillater jeg litt «fun time».
- I andre sine møter unnskylder jeg meg og forlater møtet
- Praktiserer en del av sin arbeidskultur. Får mer respekt fra medarbeiderne, fordi hun foretrekker å si i fra og gjøre mer produktivt arbeid
- Jeg føler at jeg er overkvalifisert. Derfor kommer jeg til å slutt og ta en senior lederstilling om ikke så lenge
- Jeg bruker norsk i ny og ne mot kundene. Mot kollegaer går det på engelsk. Offisiell dokumenter skriver jeg kun på engelsk.(jobber i en internasjonal bedrift)
- Sosialere mye med nordmenn. Generelt interessert i mennesker.

### **Konsekvens av lederatferd**

- Får mer respekt fra medarbeiderne, fordi hun foretrekker å si i fra og gjøre mer produktivt arbeid
- 

**Informant 6**

### **Kultur/Arbeidskultur**

- Støtteapparatet kan også føre til at folk ikke blir motivert. De sitter så trygt. De behøver ikke å gjøre det lille ekstra for å komme seg videre.
- Norge er et land hvor arbeiderne har mange rettigheter, og de er veldig beskyttet. Samfunnet er bra sånn sett
- Finner det betryggende å ha rammer å jobbe etter. I motsetning til om man hadde vært sin egen sjef og kunne bestemt absolutt alt.
- De siste årene har jeg følt meg mindre utenlandsk. Før brukte jeg mer av min arbeidskultur enn det jeg gjør nå.
- 

### **Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper**

- Oppgitt over nøytraliteten. Folk gjør en ok jobb og forventer mye tilbake.
- Vil man ha noe, må man levere tilsvarende innsats
- Støtteapparatet i Norge er veldig bra. Arbeiderne blir tatt vare på. Og det er fint. Men det kan også føre til at folk ikke blir motivert. De sitter så trygt. De behøver ikke å gjøre det lille ekstra for å komme seg videre.
- Norge er et land hvor arbeiderne har mange rettigheter, og de er veldig beskyttet. Samfunnet er bra sånn sett, men jeg føler at de er mer opptatt av hva de har mer rett til enn hva som forventes av dem som medarbeidere.
- Ikke enig i at alle skal behandles likt. Belønn etter innsats
- viktig at de ansatte synes lederen er ok. At de føler de kan snakke med meg, og vise interesse og føle seg sett. En leder må holde det den lover. Respekten må vinnes.
- jeg skal være meg selv. Og om det betyr at jeg noen ganger går over de usynlige grensene, så står jeg for det jeg har gjort. Det er viktigere for meg å være meg selv, enn å følge normene alle andre følger
- jeg liker å jobbe med folk. Samle folk og inspirere og motivere
- Jeg bryr meg ikke om janteloven
- Min kultur er mitt personlig kart
- Er ikke fan av norske aktiviteter som f.eks skidag.
- Sier i fra og det har blitt litt konflikter pga det på jobb.
- Jeg ønsker å lære meg godt norsk. Så jeg kan skrive profesjonelt. Det hjelper på tryggheten.

### **Forventninger**

- Forventer trygghet på arbeidsplassen i Norge.
- 

### **Lederatferd**

- Det er viktigere for meg å være meg selv, enn å følge normene alle andre følger
- jeg liker å jobbe med folk. Samle folk og inspirere og motivere
- viktig at de ansatte synes lederen er ok. At de føler de kan snakke med meg, og vise interesse og føle seg sett. En leder må holde det den lover. Respekten må vinnes.
- Tar i bruk mye av sin arbeidserfaring
- Forsøker hele tiden å forstå hvordan ting fungerer, regler og normer(uskrevne sådanne) i Norge ved å spørre kollegaer. Ofte må man også forstå konteksten rundt det som foregår, og det går med mye tid på å få forklart hvordan ting fungerer
- Jobber ut i fra en mentalitet der du ikke skal forvente at du fortjener samme goder som noen som har betraktelig mye mer ansienitet. Men innrømmer å ha blitt påvirket av systemene i Norge, så det blir sjeldnere mellom tilfellene hun tenker slikt.
- Har kuttet ut gruppemøter. For ineffektive, Har samtaler med en og en istedet. Tar mer tid, men fungerer bedre
- Jeg har satt meg mye inn i rettighetene ansatte har i Norge. Det er viktig å kjenne til lovverket rundt dette. Viktig å dobbelsjekke før man foretar seg noe.
- Jeg er overkvalifisert for den jobben jeg gjør i dag
- Jeg er flink til å sette opp systemer som fungerer
- Svensker tar for gitt at nordmenn forstår svensk. Jeg har bedt svenskene om å snakke og skrive

<p>engelsk til meg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg blir litt usikker på hva får jeg lov til å gjøre og hva får jeg ikke lov til å gjøre.</li> <li>• Følger min egen kultur. Kan til tider skape konflikter med medarbeiderne. Men jeg blir respektert for det.</li> <li>• Litt redd for gramatiske feil når hun skal svare epost «til alle». Redd for å ikke bli oppfattet seriøst nok.</li> <li>• På telefon kan det være vanskelig å forstå dialekter.</li> <li>• Spiller på at jeg er utenlandsk hvis det kan bidra positivt.</li> <li>• Noen ganger må jeg skrive eller si ting på engelsk for å få fram budskapet.</li> </ul>
<b>Konsekvens av lederatferd</b>
•

## Informant 7

<b>Kultur/Arbeidskultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mye «hva kan jeg få» og lite hva kan jeg gjøre i Norge</li> <li>• Møter: Positivt at alle blir involvert i analysefasen. Kan bidra med ideer. Men når det skal trekkes konklusjoner kan man være færre</li> </ul>
<b>Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstrovert</li> <li>• Fokus på gjensidig respekt</li> <li>• Synes snillisme preger norsk arbeidskultur. Alle skal være snille. Vanskelig å ansvarliggjøre og sparke noen. I hvertfall i offentlige etater</li> <li>• Mye «hva kan jeg få» og lite hva kan jeg gjøre. Har vurdert å bli flyttet.</li> <li>• Det går an å få mennesker til å strekke seg mot ting</li> <li>• Men det går an å bygge en teamkultur etterhvert. Det gjør det. I hvertfall hvis det er en og samme gruppe som jobber sammen over tid, så kan man snakke sammen og bli kjent med hverandre slik at man jobber mer effektivt etterhvert.</li> <li>• Møter: Positivt at alle blir involvert i analysefasen. Kan bidra med ideer. Men når det skal trekkes konklusjoner kan man være færre.</li> <li>• I internasjonale bedrifter er ikke janteloven en case.</li> <li>• Det er i bedrifter med lokal tilnærming. Der kan det være vanskelig å vise hva man kan. Man må skrelles som en løk, ta et lag av gangen.</li> <li>• Jantelove preger mest i begynnelsen, før man blir varm i trøya</li> <li>• Nærmeste krets er fra min egen kultur. Jeg sosialiserer med begge, men jeg blander de ikke.</li> <li>• Du kan ikke komme til en lederstilling i Norge hvis du kun vil sosialisere med din egen kultur privat</li> <li>• Jeg blir nok aldri fornøyd, vil stadig vokse. Har søkt på ny stilling.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Forventninger</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg opplever at hvis du er åpen om at du ønsker å klatre i organisasjonen så kan du bli straffet for det. Mange blir overrasket når man uttrykker noe sånt.</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Lederatferd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dersom ledelsen skaper presedens for at det ikke skal forsøkes å overstyre avgjørelser, ved å stå på sitt et par ganger, så slutter folk å forsøke å overstyre avgjørelsene. En annen kultur. Ledelsen må være tydelig og holde linjen.</li> <li>• Jeg er flink til å forstå sammenhenger faglig sett. Dette skaper tillit hos mine kollegaer</li> <li>•</li> <li>• Oppsøker aktivt medarbeidere ved behov for informasjon</li> </ul>

- Deler mye av sin kompetanse med medarbeiderne.
- Begrunner sine handlinger og beslutninger med sin erfaring og forståelse om hvordan ting er gjensidig avhengige. I følge informanten skaper dette tillit hos medarbeiderne.
- Går på autopilot. Ønsker å kunne repetere temaer fra utdanningen. F.eks. økonomimodeller og teamdynamikk
- Tar individuelle betraktninger av medarbeiderne. Det er negativt i den forstand at det tar litt lenger tid for meg å få gjort ting. Og det er positivt fordi menneskene blir sett. De føler seg sett i hvertfall. Men det gjør meg litt ineffektiv.
- vi har blitt mer kyniske rundt hvem som ikke skal være. det går ikke an å involvere alle. da oppnår man mer effektivitet ved å unngå unødige diskusjoner. det å involver noen er en ting, det å informere noen er en annen, og det å rådføre seg med noen er en tredje ting. grading av involvering er forskjellige
- i det siste har jeg begynt med 1 til 1 samtale. Fordi da blir det enklere og ryddigere. Og når folk kommer med sine forslag, så er det enklere å ansvarliggjøre dem for disse. De får også en følelse av å ha kommet med løsningen selv.
- Man må være forberedt på hersketeknikk. Dersom noen er uenig med deg så kan de faktisk bruke det at du ikke er etnisk norsk mot deg, for eksempel dersom noe viktig skal skrives. Da kan noen påstå at du ikke kan formulere deg like godt som de kan på norsk. Vær obs på slike mennesker og situasjoner.
- Skolene burde ha et fag om hvordan man håndterer hersketeknikk på jobb
- Noen setter pris på at jeg står på veldig mye, fordi de vet at når de ber meg om noe, så blir det gjort. Noen synes at jeg er en streber. Andre blir kanskje bare irritert fordi «hun der er på hele tiden»!!!
- 

#### **Konsekvens av lederatferd**

- Jeg er flink til å forstå sammenhenger faglig sett. Dette skaper tillit hos mine kollegaer
- Tar individuelle betraktninger av medarbeiderne. Det er negativt i den forstand at det tar litt lenger tid for meg å få gjort ting. Og det er positivt fordi menneskene blir sett. De føler seg sett i hvertfall. Men det gjør meg litt ineffektiv.
- Noen setter pris på at jeg står på veldig mye, fordi de vet at når de ber meg om noe, så blir det gjort. Noen synes at jeg er en streber. Andre blir kanskje bare irritert fordi «hun der er på hele tiden»!!!
- 

#### **Informant 8**

##### **Kultur/Arbeidskultur**

- Ønsker kultur der man sprer kompetanse, men vanskelig å gjøre pga janteloven

##### **Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper**

- Tilpasser seg gjerne for å fungere godt
- Har blitt en del av systemet
- Tar det ikke så tungt når folk med mer ansienitet viser en ovenpåholdning fordi han er en ung leder.
- Er godt integrert i Norsk samfunn
- Jeg må bli bedre på mellommenneskelig ledelse

##### **Forventninger**

<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Lederatferd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skifter jobb fra en der vedkommende ikke får bruk sin kompetanse til en jobb der utdanningen og erfaringen kommer betydelig bedre til nytte.</li> <li>• Tilpasningsdyktig. Gjør så godt han kan med tanke på utfordringene med organisasjonssystemet det jobbes under.</li> <li>• Positivt at man er utenlandsk. Fordi det at man har flyttet på seg er delvis et bevis på at man har ambisjoner, og god arbeidskapasitet</li> <li>• Man kan ta nødvendige kurs. Bedriften hjelper med dette, men man må ta initiativet selv.</li> <li>• De gangene jeg er usikker på mitt språk så blir jeg ekstra skjerpet. Tilbakemeldingene går på at jeg er veldig tydelig når jeg gir beskjeder.</li> </ul>
<p><b>Konsekvens av lederatferd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blir sett positivt på at han er utenlandsk og kan komme med andre impulser.</li> </ul>

## Informant 9

<p><b>Kultur/Arbeidskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synes det er mye dårlig møtekultur. Ingen agenda på forhånd. Middelaldrende menn er verst</li> <li>• Det burde ikke være sånn at det kan gå flere uker uten at du får tilbakemeldinger på det du gjør. Det blir for dårlig. Internt hos oss jobber vi aktivt med å endre den kulturen. Men ser at mange stiller seg i mot det. Det bør være en styrke på alle arb.plasser å bli vurdert konstruktivt.</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informanten virker likevel litt misfornøyd med sin arbeidssituasjon, men velger ikke å si ifra</li> <li>• Støtter ideen om oppfølgingsverktøy for å gi hverandre konstruktiv tilbakemelding.</li> <li>• Synes det er mye dårlig møtekultur. Ingen agenda på forhånd. Middelaldrende menn er verst</li> <li>• Men blant ledergruppen er følelsen av å være strukturert mye høyere. Vi jobber med styrkebasert ledelse. Vi er klar over at det ikke er bra å ha det for hyggelig, men det skal ikke være for strukturert. Så vi jobber aktivt mot dette. Vi forsøker å sette opp team som kan fungere best</li> <li>• Tilbakemeldingene til noen av lederne stemmer ikke med handlingene</li> <li>• Det settes ikke nok pris på jobben jeg gjør</li> <li>• Medarb.samtaler er bra, men vi burde også hatt evalueringssamtaler, der man snakker om evt. psykiske utfordringer som stress både på jobb og privat</li> <li>• Tenker bevisst at jeg håper jeg ikke blir for norsk.</li> <li>• Du skal gi gass når det gjelder jobb. Det er opp til deg selv hvordan hverdagen blir. Det går stort sett bra.</li> <li>• Jeg tror at jeg hadde ønsket å ikke tvile så mye på meg selv. Vært litt mer selvsikker. Stole på mine egne vurderinger. Gi litt mer faen. Bry meg om folk, men vær flinkere til å ikke bry meg av og til.</li> <li>• Språk bør læres godt. Jeg får ikke til å legge et godt trøkk i språket på strategiske dokumenter. Det hindrer meg i å være inspirator skriftlig</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Forventninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarb.samtaler er bra, men vi burde også hatt evalueringssamtaler, der man snakker om evt. psykiske utfordringer som stress både på jobb og privat</li> <li>• Ønsker bedre økonomiforståelse for å kunne ta bedre strategiske beslutninger. Forventer å bli en bedre leder av å øke økonomiforståelsen.</li> <li>• Utrygt å ikke vite hvor lenge stillingen varer. Jeg gjør jobben min likevel selv om jeg ikke får tilbakemelding på om det er bra eller ikke. Hadde vært greit å vite om organisasjonen støtter meg</li> <li>•</li> </ul>

## Lederatferd

- Tar, på en respektfull måte, styring under møter som ikke har en klar agenda, sporer av eller varer for lenge.
- Har vært usikker på om hun har gjort noe galt når hun har tatt styringen. Men det viser seg at det blir bare sett på som positivt
- Bruker delvis sin utdanning i lederstillingen
- Har et bevisst forhold til hvordan hun ønsker å være og ikke være som leder
- Jeg roper ikke så høyt som jeg kanskje vil noen ganger. Men jeg jobber med et par kolleger som ikke ønsker at jeg skal tilpasse meg, fordi min leder ser på det som en styrke at jeg ikke er norsk. Hun ønsker at jeg skal utfordre mine til å ikke følge janteloven. Hun ønsker å ha mer av den tilbakemeldingskulturen som vi har i mitt hjemland
- Både sosialt og på jobb, forsøker aktivt å tilpasse seg norsk væremåte. Er forsiktig med å holde på egen kultur
- På jobb har jeg kanskje litt mer lov til å beholde min egen kultur enn blant venner
- Velger å holde igjen innspill på grunn av utryggheten rundt lederstillingen
- Vi lederne er klar over at det ikke er bra å ha det for hyggelig, men det skal ikke være for strukturert. Så vi jobber aktivt mot dette. Vi forsøker å sette opp team som kan fungere best
- 

## Konsekvens av lederatferd

- Har vært usikker på om hun har gjort noe galt når hun har tatt styringen. Men det viser seg at det blir bare sett på som positivt
- jobber med et par kolleger som ikke ønsker at jeg skal tilpasse meg, fordi min leder ser på det som en styrke at jeg ikke er norsk. Hun ønsker at jeg skal utfordre mine til å ikke følge janteloven. Hun ønsker å ha mer av den tilbakemeldingskulturen som vi har i mitt hjemland
- 

## Informant 10

### Kultur/Arbeidskultur

- Mye «jeg vil ha, og ikke gi så mye-holdning» i Norge
- Det er altfor mye møter. Altfor mange administrative mennesker som ikke har noe annet å gjøre.
- Og så er det strukturen i disse møtene. Den er ikke så veldig effektiv. Det er mange mennesker som skal si sitt, og møtene kan bli veldig lange. Som når det er tverrfaglige møter, da blir det for mye prat.
- 

### Oppfatninger av samfunnet, organisasjon, medarbeidere og egne egenskaper

- Mener at den norske «jeg vil ha og ikke gi så mye»-holdningen skyldes at nordmenn ble så raskt rike på olje. Det kostet ikke mye å få all rikdom og velferden, så det blir ikke verdsatt og mange sykmelder seg for lett.
- Jeg mener at man skal yte noe for å få respekt. Det har ikke noe med hvilken jobb du har. En vaskedame som gjør jobben sin godt, fortjener mer respekt enn en lege som ikke gjør jobben sin godt
- Konsekvens er ikke så store nå, men når oljen tar slutt vil det bli skremmende.
- Man må fokusere mer på oppdragelse av samfunnet og oppdragelse av de som kommer til Norge
- Det er altfor mye møter. Altfor mange administrative mennesker som ikke har noe annet å gjøre.
- Og så er det strukturen i disse møtene. Den er ikke så veldig effektiv. Det er mange mennesker som skal si sitt, og møtene kan bli veldig lange. Som når det er tverrfaglige møter, da blir det for mye prat.
- Oppgitt fordi hun vet at det hjelper ikke å få utløp for sinnet sitt. Det føles som om ingenting hjelper. Trekker seg tilbake. Påstår at det er flere ledere i hennes situasjon
- Janteloven har bidratt til bedre likestilling for kvinnene. Liker det. Men den dreper motivasjon fordi den begrenser spisskompetanse. Misbruk av talent fordi alle skal være like. Liker det ikke.
- Andre land har for mye av den andre siden. I Norge får ikke barn utfolde seg på et spesifikk område.
- Organisatorisk er det store mangler i bedriften
- De sier at de ikke har penger til forbedring
- JEG TENKER HELE TIDEN PÅ HVORDAN JEG SKAL KOMME MEG UT AV BOKSEN JEG

#### ER I NÅ. IKKE HVORDAN JEG BEDRE SKAL PASSE I DEN.

- Ser på det som positivt å ha så mye utdannelse og erfaring som mulig. Selv om man ikke bruker det til å utføre egne arbeidsoppgaver, så kan det brukes til å forstå hva medarbeiderne jobber med
- Godt integrert i norsk samfunn, men holder seg ikke innenfor rammene
- Språket må ikke være 100% korrekt, men meningen må komme frem. Språk er minimumskravet for å kunne lede
- 

#### **Forventninger**

- 

#### **Lederatferd**

- Har forsøkt å sende ansatte på motivasjonskurs. Det har ikke hjulpet. De virker terapieresistente i hennes øyne.
- Jeg blir veldig spydig. Jeg adresserer vedkommende ved enhver anledning. Når det kommer en sykemelding, kan jeg fort si... oj, er du syk igjen? Og jeg er klar over at jeg beveger meg innenfor det som kanskje kan oppfattes som mobbekultur. Men jeg er veldig forsiktig med det. Jeg er spydig nok til at de skjønner hva jeg mener, men ikke så mye at jeg går over grensen. I tillegg kan det hende at jeg setter de til å gjøre kjedelige oppgaver som en slags «straff». (Hun så ikke noe konsekvens av dette) (En konsekvens av dette kan jo være at de blir sykmeldt)
- Velger til slutt å ikke involvere seg.
- Har hørt at andre lederkollegaer har det sånn også
- Jeg må ofte avlyse møter fordi innkallingen kommer for sent. Dermed blir mange avgjørelser tatt av administrative mennesker som kanskje ikke helt vet hva som foregår. Og man kan ikke motargumentere
- Blir sint og frustrert. Trekker seg tilbake og blir oppgitt. Forsøker å finne på andre ting når møtet skal handle om noe de har diskutert 3 ganger før.
- Ueffektiviteten i møtene fører indirekte til at hun ikke deler sine ideer med andre. Jeg er veldig tydelig og sier i fra om noen ikke egner seg til å gjøre en oppgave. Da foreslår jeg oppgaver de passer bedre til. Mange misforstår og tror at det å vise respekt er å ikke si noe.
- Må la være å følge med på utviklingen noen ganger på grunn av presset om å produsere den mengden som forventes
- Kan ikke ta ressurser fra en avd. for da hopper arb. seg opp.
- I begynnelsen hadde jeg utfordringer med språket. Men kollegaer hjalp meg å korrigere brev før de ble sendt. Jeg var ivrig og lærte mye av dette. I dag får jeg mange rare brev fra utenlandske mennesker. De mangler en korreksjonsinstans.
- 

#### **Konsekvens av lederatferd**

- Har forsøkt å sende ansatte på motivasjonskurs. Det har ikke hjulpet. De virker terapieresistente i hennes øyne.
-