

OSLOMET

Tatjana Kramler

**Kulturtilpasset helseledelse i norske
kommuner**
**Culturally adapted health management
in Norwegian municipalities**

Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke utfordringer som helseledere i norske kommuner har i møte med ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn. Oppgaven retter søkelys på faktorer som forklarer stor arbeidsinnvandring til Norge de siste årene, og betydningen av å inkludere arbeidsinnvandrere i det norske arbeidsmiljøet. Jeg har også sett på hvordan ulike tilknytningsformer (faste ansatte eller vikarer) preger kulturtilpasset ledelse. Studien tar opp ulike typer lederatferd som er typiske for Norge, og hvordan ledere bruker ulike typer av atferd i hverdagen sin, både på generell basis og spesielt i møte med arbeidsinnvandrere.

Tema for oppgaven er kulturtilpasset helseledelse i norske kommuner. Problemstillingen er hvilke utfordringer helseledere i norske kommuner møter i hverdagen sin, og hvordan ledere som jobber i kommunal helsesektor tilpasser lederstilen sin i møte med ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn.

For å svare på problemstillingen har jeg intervjuet 7 ledere på ulike nivåer i kommunehelsetjenesten.

Sentrale funn i denne studien viser at både ledere, ansatte og beboere/pasienter tilpasser seg den norske kulturen. Ledere justerer atferden sin i tråd med medarbeidernes underliggende kulturelle verdier og tilhørende forventninger til ledelse.

Integrasjon på arbeidsplassen kommer frem som et viktig poeng både i teori og empiri. Det er oftest aksept for ulike kulturer, og fokuset skal være rettet mot å dyrke fellesskap, ikke lete etter forskjellene. Fokus skal heller ikke være hvorfor vi håndterer ting på forskjellige måter. Vi skal ikke ha søkelys på at vi har en forskjellig bakgrunn, men hva det er vi har felles.

Abstract

The purpose of this study was to investigate challenges that health leaders in Norwegian municipalities face in meeting employees with a different linguistic and cultural background. The thesis focuses on factors that explain large-scale labor immigration to Norway in recent years and the importance of including labor immigrants in the Norwegian working environment. I have also looked at how different forms of affiliation (permanent employees or substitutes) characterize culturally adapted management. The study addresses different types of leadership behavior that are typical of Norway and how leaders use different types of behavior in their everyday lives, both on a general basis and especially in encounters with working immigrants.

The theme for the thesis is culturally adapted health management in Norwegian municipalities. The problem is what challenges health leaders in Norwegian municipalities face in their everyday lives, and how leaders who work in the municipal health sector adapt their leadership style in meeting employees with a different linguistic and cultural background.

To answer the problem, I have interviewed 7 leaders at different levels in the municipal health service.

Key findings in this study show that both managers, employees and residents / patients adapt to Norwegian culture. Managers adjust their behavior in line with employees' underlying cultural values and associated expectations of management.

Integration in the workplace emerges which is an important point in both theory and empiricism. There is most often acceptance of different cultures and the focus should be on cultivating community, not looking for differences or why we handle things in different ways, not having a spotlight that we have a different background, but what do we have in common.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både spennende, lærerikt og utfordrende. I en hektisk lederhverdag har det ikke vært enkelt å få det til, men arbeidet har likevel vært energigivende og inspirerende for mitt eget lederskap.

Jeg er sykepleier med lang erfaring fra spesialisthelsetjeneste, der jeg har gått igjennom alle stegene i hierarkiet, fra assistent på sengeposten mens jeg studerte til sykepleier, til nyutdannet sykepleier, og til slutt avdelingsleder og vikarierende seksjonsleder med ansvar for hele sykehuset. Det siste året har jeg gått over til kommunehelsetjeneste, et område jeg følte var ukjent for meg og som bød på nye utfordringer. Temaet i min masteroppgave ble nettopp inspirert av de utfordringene som jeg møtte på i min nye jobb. Arbeidet med oppgaven har gitt meg et større innblikk i relasjonsbygging mellom ledere og ansatte, samtidig som det har avdekket en del problemstillinger der det kreves mer forskning.

Jeg vil takke alle mine informanter som stilte opp til intervju. Deres bidrag til studien er viktig og gav denne studien større mening. Takk for deres tid og innsats.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Anders Underthun for god veiledning, inspirasjon og gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Odda/Oslo, juni 2021

Tatjana Kramler

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	3
1. Innledning	6
1.1. Introduksjon	6
1.2. Arbeidsinnvandring	8
1.3. Kulturelt mangfold i kommunehelsetjeneste	9
1.4. Kulturforskjeller og kulturforståelse	11
1.5. Integrasjon	12
1.6. Oppsummering	13
2. Teorier om lederatferd	14
2.1. Oppgaveorientert atferd	17
2.2. Relasjonsorientert atferd	17
2.3. Transformasjonsledelse	18
2.4. Norsk ledelsesmodell	19
2.5. Helseledelse	20
2.6. Ledelse av mangfold	21
2.7. Oppsummering	22
3. Metode	22
3.1. NSD og personvern	23
3.2. Utvalg av informanter/rekruttering	24
3.3. Dybdeintervju	24
3.4. Gjennomføring av intervjuer og transkribering	24
3.5. Koding	25
4. Empiri og drøfting av intervjudata	26
4.1. Presentasjon av informantene	26
4.2. Utvikling av lederstilen	26
4.2.1. Lederstilen i dag	29
4.3. Tilpassing	32
4.3.1. Beboere tilpasser seg	35
4.4. Fellesskap og integrasjon	36
4.5. Kulturforskjeller og språkutfordringer	38

4.6.Vikarbyrå	42
5.Konklusjon	45
6. Epilog	48
Litteraturliste.....	49
Vedlegg.....	52
Vedlegg 1	52
Vedlegg 2	55

1. Innledning

1.1. Introduksjon

En av de største utfordringene i helsesektoren er å rekruttere nok faglært personell i stillingene, både helsefagarbeidere og sykepleiere. Det er hyppig bruk av vikarbyrå som importerer personell fra andre land, og ufaglærte assistenter blir ofte brukt istedenfor helsefagarbeidere. Det er et tema som ofte blir tatt opp i tidsskriftet «Sykepleien». For eksempel 14 av 18 Østfold-kommuner brukte innleie av sykepleiere fra vikarbyrå i 2018 (Brasetvik, 2019). På tross av det, mangler en av fem sykepleiervakter sykepleiere, og det brukes ofte ufaglærte i disse vaktene (Brasetvik, 2019).

Helsesektoren i Norge har en stor andel ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn. Det dreier seg om både fast ansatte som bor i landet, men også vikarer som kommer fra andre land og jobber via vikarbyrå, eller private vikarer. Det bekrefter en ny rapport fra Helsedirektoratet NHSP 2020-2023-Kunnskapsgrunnlag til underprosjektet «Helsepersonell med utdanning fra utlandet» (Helsedirektoratet, 2020). Rapporten har blant annet sett på hvor mange årsverk i kommunehelsetjenesten som utføres av utenlandske sykepleiere med ulik bakgrunn og utdanning (Helmers, 2018).

En studie fra Universitetet i Sørøst-Norge har vist en del av utfordringene som ledere skal håndtere i møte med helsepersonell med annen språklig/kulturell bakgrunn. Studien dybdeintervjuet ni sykepleiere fra Polen, Latvia, Litauen, Island og Spania og fant ut at sykepleiere har manglende språkkunnskaper og kunnskaper om norsk helselovgiving. De strever med å gjøre jobben godt nok den første tiden. Det kan true pasientsikkerheten og kvaliteten på arbeidet, og kulturelle forskjeller og utfordringer med språket og kommunikasjon på jobb er også en fare for at pasienten ikke blir godt nok ivaretatt (Stranden, 2020).

EUs utvidelser østover i 2004 og 2007 har muliggjort den bølgen av arbeidsinnvandring som vi opplever i Norge i dag. Strømmen av arbeidskraft mellom land i EU- og EØS- området blir betegnet som den største folkeforflytting på det europeiske kontinentet siden andre verdenskrig. En av bransjene som begynte å blomstre i kjølvann av EUs utvidelser er bemanningsindustrien. Norsk bemanningsindustri rekrutterer aktivt i avsenderland og er den største leverandøren av utenlandsk arbeidskraft i 2013 (Friberg et al., 2013).

Leder i Rådet for sykepleietikk Berit Daae Hustad belyser utfordringer som helsevesenet opplever når det er så mange fra andre kulturer som kommer inn i landet på kort tid. De skal

integreres, både i samfunnet og i det norske helsevesenet. Den andre utfordringen, som er en av de største, er språkutfordringen. Det er mange eldre som hører og ser dårlig, og de kan derfor ha problemer med å forstå utenlandske pleiere. Utenlandske pleiere i sin tur kan ha problemer med å forstå pasienter (Bergsagel, 2015).

Det er en del utfordringer med utenlandsk arbeidskraft, men på bakgrunn av manglende helsepersonell i Norge, både nå og i fremtiden, er vi helt avhengige av sykepleiere fra andre land. Jeg skriver nærmere om det i kapitlet «Kulturelt mangfold i kommunehelsetjeneste», men ønsker å poengtere at det er mye positivt med å ha mangfold på arbeidsplassen. Spesielt med tanke på at det er mange personer med ulike kulturer og språk som bor i Norge, for det betyr at det er en del pasienter som har en annen kulturell og språklig bakgrunn, som skal ivaretas.

Erlend T. Aasheim, som er avdelingsdirektør i Helsedirektoratet, mener at sykepleiere med utdanning fra andre land bidrar til å øke mangfoldet i helsetjenesten, og de kan ha kulturell kompetanse og bevissthet som kan være en fordel, spesielt i Oslo, der hver tredje person er innvandrers eller barn av innvandrerforelder. Fordelen er at sykepleiere med utdanning fra utlandet har kjennskap til andre måter å jobbe på og kan ta vare på pasienter fra sin egen eller lignende kultur på best mulig måte (Helmers, 2018).

Statsminister Erna Solberg er også positiv til arbeidsinnvandring. Hun sier at Norge er blitt avhengig av utenlandsk arbeidskraft og at arbeidsinnvandringen har bidratt til å bremse nedbyggingen av Norge, spesielt i distriktene (Johnsen, 2021).

I lys av den debatten og på bakgrunn av mine erfaringer, ønsker jeg å undersøke ledelsesutfordringer i møte med arbeidskraft fra andre kulturer.

Hovedproblemstillingen i oppgaven er: hvilke utfordringer helseledere i norske kommuner møter i hverdagen sin, og hvordan ledere som jobber i kommunal helsesektor tilpasser lederstilen sin i møtet med ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn.

Problemstillingen er samfunnsmessig og faglig relevant. Rekruttering av nok faglært personell i stillingene er en utfordring i helsesektoren, og de har en stor andel ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn. Utvidelse av EU i 2004 og 2007 har muliggjort bølgen av arbeidsinnvandring som vi opplever i Norge i dag, samtidig som det er positivt med mangfold på arbeidsplasser. Det er ikke bare ansatte, men også pasienter som har en annen bakgrunn,

som gjør at sykepleiere med utdannelse fra andre land har en verdifull kulturkompetanse som trengs for å ivareta pasienter fra andre kulturer.

Jeg bruker kvalitativ metode i min masteroppgave. Det er problemstillingen min som avgjorde valg av metode. Jeg ønsket å gå i dybden på et felt kulturtilpasset ledelse og finne ut hvordan ledere oppfatter verden rundt seg og hvilke grunner de oppgir for å handle slik de gjør. Det er livshistorier og erfaringer jeg er ute etter, og de får jeg frem med hjelp av dybdeintervjuer. En slik fremgangsmåte gir meg mulighet til å ha dialog med informantene som har både erfaring og livshistorier i feltet som jeg undersøker, og som i sin tur gir meg mulighet til å få frem den type kunnskap som kan hjelpe meg å svare på problemstillingen min.

Oppgavens oppbygning er følgende:

I den første delen av oppgaven min skal jeg presentere nærmere bakgrunn og tema for undersøkelsen, beskrive problemstillingen og se på tidligere forskning i tema/ulike teorier som skal benyttes senere i analysen av funnene.

I den andre delen beskriver jeg metode som jeg har brukt i undersøkelsen, og redegjør for valg av den. Jeg skal også beskrive fremgangsmåte for dataproduksjon og hvordan datamaterialet skal analyseres.

I den neste delen skal jeg presentere og drøfte funn av min undersøkelse.

På slutten av oppgaven, skal jeg oppsummere funnene og komme med en konklusjon, gjerne med forslag/ideer til løsninger.

1.2.Arbeidsinnvandring

Allerede på 1970 tallet begynte det å komme innslag av fremmede arbeidsinnvandrere i Norge. De fleste innvandrerne bosatte seg på Østlandet og i Oslo. De fleste jobbet innen industri- og servicesektoren (Friberg med fl.,2013).

Etter hvert på 1970-tallet opplevde Norge mer global innvandring av arbeidskraft. I tillegg til europeiske innvandrere, kom det arbeidskraft fra nordafrikanske land som Marokko, Pakistan og Tyrkia. Det ble et vendepunkt i innvandringshistorien. På 1990 tallet utgjorde innvandrerbefolkningen 5,1 %. Da begynte man å bruke begrepet «multikulturelt Norge». To områder i Norge skilte seg klart ut med en langt høyere andel av innvandrere enn resten av landet. Det var Oslo, det sentrale Østlandet og Finnmark (Amblie, 2016).

Norge har ikke hatt de kraftige økonomiske nedgangene slik mange andre europeiske land hadde. Det er selvsagt oljen som er årsaken til dette. Det gjorde i sin tur at behovet for arbeidskraft vokste i takt med utviklingen, og det var nødvendig å importere arbeidskraft, både høyt utdannede og vanlige arbeidsfolk (Amblie, 2016).

Ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2020), innvandret nesten 37 500 ikke-nordiske statsborgere til Norge i 2019. Arbeid var den viktigste innvandringsgrunnen for 16 100 personer. Per 4.e kvartal 2019, har 17,47 % av alle ansatte i norske virksomheter innvandrerbakgrunn (SSB, statistikk 2020). Ifra en Fafo-rapport (2016) kommer det frem at arbeidsinnvandring er todelt, det vil si at det bare er en del arbeidsinnvandrere som bosetter seg i Norge, mens andre arbeidstakere er på korttidsopphold. Personer fra EU-land i Øst-Europa og Norden utgjorde det store flertallet av arbeidstakere på korttidsopphold i 2008, men sammenlignet med 2014, økte andelen innvandrere fra Øst-Europa også blant bosatte innvandrere (Nergaard, 2016). En annen Fafo-rapport (2016) bekrefter at det er betydelige innslag av midlertidig og sirkulær mobilitet, men samtidig ser man en økende tendens til varig bosetting blant de nye arbeidsinnvandrerne (Friberg, 2016, s.17).

Oslo, Akershus og Finnmark har flest sykepleierårsverk utført av sykepleiere med utdanning fra utlandet. Det viser en fersk rapport fra Helsedirektoratet (2018). På toppen av listen ligger Oslo, der sykepleiere med utenlandsk utdanning utfører totalt nesten hvert fjerde årsverk, tallet i Akershus ligger på ca. 18 % og i Finnmark på ca. 15 % (NHSP 2020-2023).

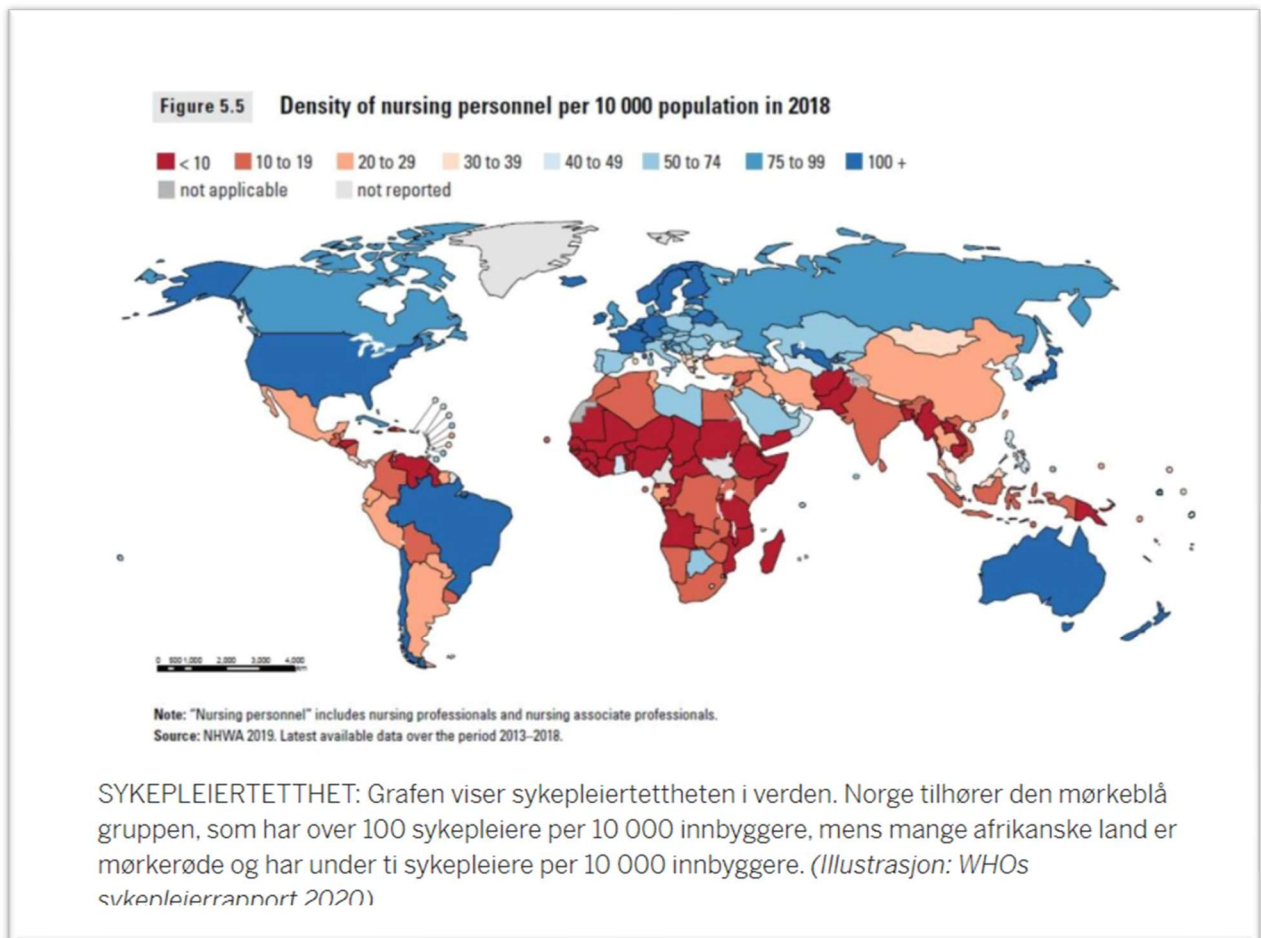
1.3.Kulturelt mangfold i kommunehelsetjeneste

Som allerede nevnt tidligere i oppgaven, har EUs utvidelse i 2004 og 2007 bidratt til at helsepersonell fra EU/EØS landene enkelt kan komme til Norge for å jobbe. I kombinasjon med sykepleiermangel i landet, har andel utenlandske sykepleiere som bosetter seg i Norge økt, og bemanningsforetakene som leverer sykepleiere til både kommuner og sykehus i Norge, har fått blomstre.

Arbeidsmobilitet som kom i følge av EUs utvidelse, har påvirket hvordan arbeidet organiseres. Det økte tilbudet av arbeidskraft åpnet for bruk av ulike typer eksterne bemanningstjenester, som i stor grad blir brukt til å «ta toppene» i produksjonssykluser, sesongvariasjoner og skiftordninger (Friberg, 2016, s.21).

Bemanningsbransjen har høyt innslag av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Arbeidstakere fra de nordiske landene og fra EU10 (nye EU land fra Øst-Europa) dominerer (Nergaard, 2016, s.55).

I 2020 lanserte Verdens helseorganisasjon (WHO) i samarbeid med Internasjonal Council of Nurses (ICN) og kampanjen Nursing Now, den første internasjonale sykepleierapporten i sitt slag, en «State of the World's Nursing Report 2020».



Figur 1. Tetthet av sykepleierpersonell per 10 000 innbyggere i 2018 (hentet fra Hofstad, 2020).

Når man ser på dataene for hvert enkelt land, har Norge faktisk 177 sykepleiere/helsefagarbeidere/hjelpepleiere per 100 000 innbyggere.

Rapporten er upresis, og hovedgrunnen til det er at rapporten teller hoder og ikke årsverk. I Norge er rundt halvparten av stillingene deltidsstillinger. Det betyr at det trengs to og av og til tre hoder for å dekke en stilling (Hofstad,2020). I tillegg mener WHO alle helsegrupper under kategori sykepleiere: sykepleiere, helsefagarbeidere og hjelpepleiere. Det betyr at rapporten

ikke gjør forskjell på ulike grupper som jobber i helsevesenet. (Dette er vanlig i mange land.) Sykepleiere, fagarbeidere og hjelpepleiere blir regnet som en kategori.

En tredje faktor som forklarer hvorfor tallene i rapporten er upresise, er befolkningens behov og forventninger. Norge har en raskt voksende eldre befolkning og har høy overlevelse på hjerteinfarkt, hjerneslag og kreft (Hofstad, 2020).

Fra rapporten «Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2035», som SSB har publisert, kommer det frem at etterspørselen etter sykepleiere kommer til å vokse i årene som kommer. Årsaken til det er at store befolkningskull når opp i en alder hvor de er pleie- og omsorgstrengende. Ifølge rapporten mangler Norge 6000 sykepleiere i dag, og mangelen i 2035 er beregnet til rundt 28 000 årsverk (2019). Helseminister Bent Høie, som bestilte denne rapporten, er selvfølgelig urolig over situasjonen og mener at målet med den rapporten er at vi ikke skal komme i den situasjonen. Helmes (2019) peker på at løsningen kan være å utdanne flere sykepleiere i årene som kommer (Helmes, 2019).

Det vil sannsynligvis være et stort behov for å benytte utenlandsk arbeidskraft i lang tid fremover. Dette aktualiserer oppgaven min, og kulturtilpasset helseledelse blir enda mer aktuell om noen år, når andel utenlandske sykepleiere og andre yrkesgrupper i helse -og omsorgstjenesten kommer å øke. Det betyr at ledere kommer å få flere og flere utfordringer som må håndteres.

1.4.Kulturforskjeller og kulturforståelse

I lys av utfordringene i fremtiden, er det viktig med kulturforståelse hos ledere som leder mange kulturelle grupper av ansatte. Gillian Warner-Søderholm poengterer i sin fagartikkel «Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge», at kulturforståelse kan øke en leders kompetanse. Ledere skal ta hensyn til variasjon i både de lokale og de globale kulturelle former. Manglende forståelse kan føre til konflikter mellom ledere og ansatte. Warner-Søderholm mener at kompetanse innenfor kulturforståelse både nasjonalt og internasjonalt kan være grunnlag for økt lønnsomhet og verdiskaping (Warner-Søderholm, 2010).

For å forstå kulturelle forskjeller, ønsker jeg å se nærmere på en av de kanskje mest kjente forskerne på tema, Geert Hofstede. Hans interesse for kulturforskjeller går tilbake til 1960 tallet. I boken «Kulturer og organisasjoner» summerer han sin egen forskning som har pågått i flere desennier, der Hofstede prøvde å finne ut hvilke særtrekk som skiller over 50 land rundt om i verden. Hofstede mener at det er mange konfrontasjoner i verden mellom mennesker,

grupper og nasjoner som tenker, føler og handler ulikt. Tross ulikheter kommer disse menneskene, gruppene og nasjonene ut for felles problemer som ikke stanser ved landegrensene. Det er derfor viktig å ta hensyn til forskjellene i folks måte å tenke, føle og handle på verden over (Hofstede, 1993).

Djuve og Friberg (2004) poengterer at mangfold i landet kan ha både negative og positive sider. Kulturelt mangfold gir mulighet til å bli kjent med deler av verden som vi ellers har lite kontakt med (Djuve& Friberg, 2004, s.5).

Økt internasjonalisering fører til tilførsel av ny kompetanse og nye ideer på en arbeidsplass, kulturell utveksling og et mer stimulerende arbeidsmiljø (Dølvik &fl., 2006, s.80).

I 2002, rett før EU-utvidelsen i 2004, har Norsk regjering lansert en handlingsplan for å bekjempe rasisme og etnisk diskriminering for perioden 2002-2006. Blant tiltakene i den handlingsplanen var oppfordring til utdanningsinstitusjoner om å ha søkelys på flerkulturell forståelse. Andre tiltak som handlingsplanen fokuserte på, var blant annet utbedring av systemene for godkjenning av utenlandske utdanninger og kvalifikasjoner. I tillegg skulle alle statlige virksomheter oppfordre kandidater med minoritetsbakgrunn å søke på utlyste stillinger, og dersom kandidaten var kvalifisert for stillingen, var virksomheter pliktige til å kalle inn til intervju minst en av kandidatene med minoritetsbakgrunn (Djuve& Friberg, 2004, s.17).

1.5.Integrering

Hjelpetiltak som jeg nettopp beskrev, er med på å underlette integrering av utenlandske arbeidstakere i det norske arbeidslivet.

Djuve og Friberg (2004) baserer sin definisjon av integrering på faglitteratur og stortingsmeldinger:

«Sentralt i integrasjonsbegrepet [...] står tanken om at innvandrere skal kunne beholde kulturelle særtrekk og gruppeidentitet, og likevel kunne delta på lik linje med majoritetsbefolkningen i arbeidsliv, boligmarked, politikk og sosiale arenaer» (Djuve& Friberg, 2004, s.22).

Alle, uavhengig av opprinnelse og kjønn, skal ha like muligheter, rettigheter og plikter til å delta i samfunnet og bruke sine ressurser i utdanning, arbeidsliv og organisasjoner. Djuve og

Friberg (2004) påpeker samtidig at det er mange faktorer som kan hindre en slik deltakelse. For at innvandrere kunne delta i samfunnet på lik linje med nordmenn, trenger mange av dem tilførsel av kompetanse og ferdigheter (Djuve, Friberg, 2004, s. 16). Å passe inn i arbeidskulturen er viktig for både effektiv gjennomføring av arbeidet og ikke minst for deling av taus kunnskap knyttet til arbeidsoppgavene. Den type kunnskap læres ved deltakelse i konkrete arbeidsprosesser, ved utveksling av synpunkter og erfaringer i uformelle settinger på arbeidsplassen, som for eksempel i garderoben, ved kaffemaskinen eller i lunsjen (Søholt &fl., 2015, s.78).

Kunnskaper i norsk språk er en forutsetning for deltakelse i det norske samfunnet, og mangel på språk er et av de største hindrene for deltakelse i arbeidslivet, noe som utgjør den viktigste arenaen for integrasjon i det norske samfunnet. Deltakelse i arbeidslivet gir inntekter, kunnskap og muligheter for å knytte sosiale kontakter (Djuve, Friberg, 2004).

I en spørreundersøkelse som ble gjennomført på oppdrag av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) (2015), kommer det frem at ulike arbeidskultur og språkproblemer gjør at det oppleves negativt å ha ansatte med innvandrerbakgrunn (Søholt &fl., 2015, s.79).

Det er et viktig poeng som er spesielt relevant for oppgaven min, som Djuve og Friberg (2004) kommer med, at det norske samfunnet bør komme innvandrergруппene i møte, og skape rom for kulturelt mangfold. Integrasjonsprosessen vil pågå kontinuerlig (Djuve& Friberg, 2004).

Som jeg nevnte i forrige kapittel, laget regjeringen en handlingsplan allerede i 2002 som skulle være et hjelpetiltak i integreringsprosessen. Fra 1.september 2004 har kommunene blitt pålagt å tilby individuelt tilpasset obligatorisk introduksjonsprogram for alle nyankomne flyktninger, personer med opphold på humanitært grunnlag, og familiegjenforente med disse. Introduksjonsprogrammet skal ivareta den grunnleggende kvalifiseringen i form av norskopplæring, samfunnskunnskap og arbeidstrening. Den ordningen gjelder dessverre ikke arbeidsinnvandrere og deres familier, som utgjør en betydelig del av den totale tilstrømmingen av innvandrere til Norge (Djuve& Friberg, 2004, s.16).

1.6. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert noen begreper som er relevante til min oppgave og som også kan være til hjelp og aktualisere problemstillingen for oppgaven min.

Arbeidsinnvandringen som ble mulig grunnet EU utvidelsen i 2004 og 2007, førte til at personer fra flere land kunne komme til Norge og jobbe, blant annet sykepleiere. Det er enkelt for helsepersonell fra EU land å få autorisasjonen sin godkjent i Norge. Det i kombinasjon med sykepleiermangel i landet førte til et problem som jeg prøver å finne svar på i masteroppgaven min. Hvordan helseledere i norske kommuner håndterer ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn, og hvordan tilpasser de lederstilen sin til den ansatte gruppen. Integrering og mangfold på arbeidsplasser skaper nye typer ledere og krever kompetanse innenfor kulturforståelse både nasjonalt og internasjonalt.

2. Teorier om lederatferd

I dette kapitlet skal vi se nærmere på begreper som lederatferd og lederstil. Hva er typiske ledeses væremåte?

Forskning på ledelse har pågått gjennom store deler av det 20. århundret. Selve begrepet «ledelse» har oppstått gjennom en sosial og kulturell utvikling de siste 200 årene. Det var ingen som brukte ordet «ledelse» i USA før 1850, og i Norge har begrepet vært ukjent helt inntil andre verdenskrig (Martinsen, 2019, Arnulf 2019; Arnulf 2018).

Den anerkjente forskeren Gary Yukl (2013) mener at begrepet ledelse kom inn i den vitenskapelige verden uten å ha fått noen akseptabel definisjon. Begrepet er derfor vanskelig å skille fra andre ledelsesbegreper, slike som makt, autoritet, administrasjon og kontroll (Martinsen, 2019, Yukl, 2013).

Utefra mange ulike definisjoner på ledelse, kan man trekke frem noen sentrale kjennetegn som går igjen i de fleste definisjonene: «Ledelse er en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål» (Northouse 2007; Ingstad 2019).

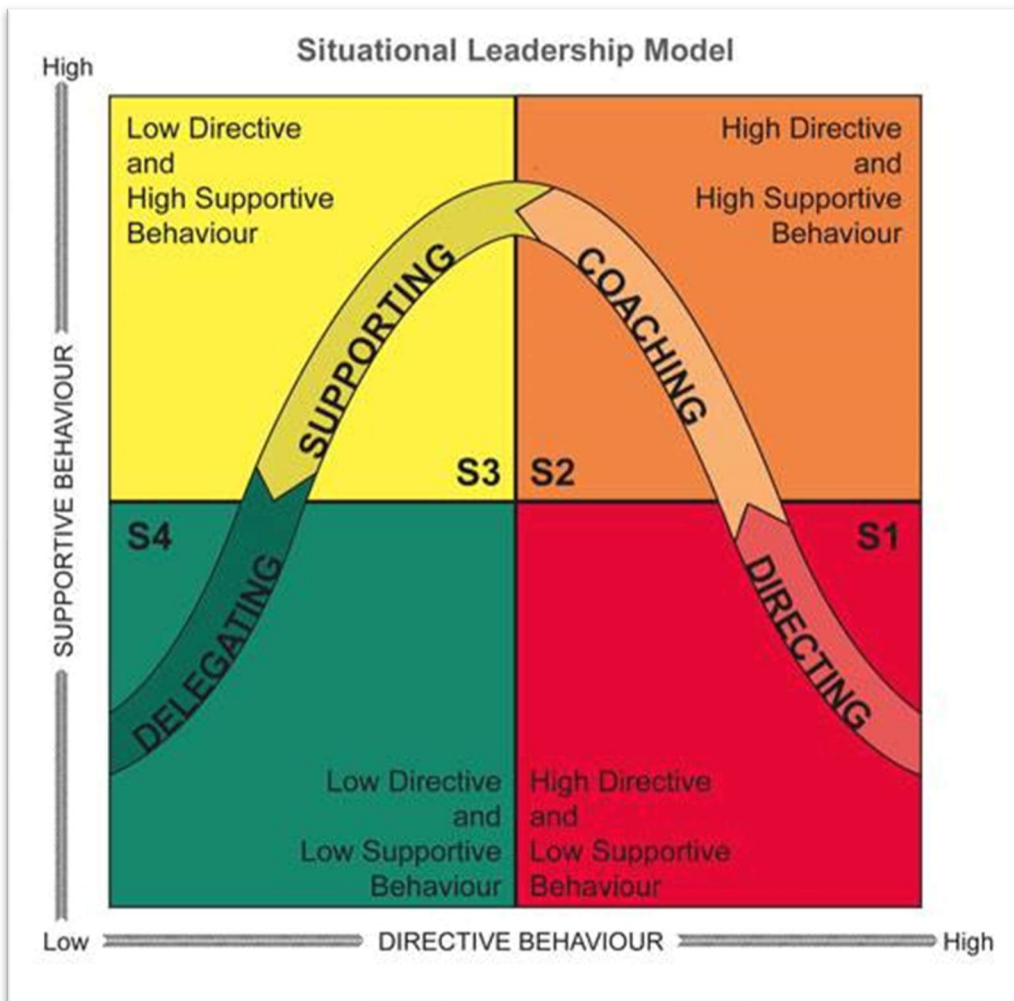
Ifølge Arnulf (2018), finnes ingen ledelsesformer, og «ledelse» i hans forstand er en utfordring til personer som er satt til å forvalte andres ressurser. Han mener også at alle definisjoner av begrepet «ledelse» har resultater eller mål i definisjonen. En svært utbredt definisjon på norsk lyder : «Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre» (Arnulf , 2018, s.63-64).

Det fins mange ulike typer lederstiler og grupper av lederatferd. Jeg velger å bruke tre kategorier som etter min mening kan være mest relevante både i forhold til lederstilen som

sådan og også aktuelle for norsk lederstil. Jeg velger å ta utgangspunkt i Høst (2016) og Martinsen (2019):

1. Tor Høst (2016) kaller den oppgaveorientert atferd, mens Øyvind L. Martinsen (2019) definerer den som styrende, oppgaveorientert ledelse.
2. Relasjonsorientert atferd (Høst, 2016) vs. Relasjonsorientert og i noen grad oppgaveorientert ledelse (Martinsen, 2019).
3. Endringsorientert atferd (Høst, 2016) vs. Endringsorientert ledelse/ transformasjonsledelse (Martinsen, 2019).

Høst (2016) bruker Hersey og Blanchards situasjonsbaserte ledelsesteori fra 1977 for enkelt å illustrere praktisk ledelsesutvikling. Teorien opererer med en ekstra dimensjon i ledelsesutvikling: de ansattes modenhet. Med dette menes at modenheten til å løse oppgaven kan variere blant de ansatte, noe som i sin tur krever ulik lederatferd. Ansatte med god selvtillit og gode evner og ferdigheter til å løse arbeidsoppgaven, og ansatte som er villige til å ta på seg ansvar, skal ikke ledes på samme måte som ansatte med mindre kompetanse eller svekket selvtillit. Det er den underordnede sin modenhet som lederens atferd skal rette seg etter (Høst, 2016, s.48).



Figur 2. Lederatferd ut fra ulik grad av modenhet hos de ansatte (Hersey og Blanchards situasjonsbaserte ledelsesteori) (hentet fra Austegard, 2018).

Ifølge Høst (2016) virker det hensiktsmessig (undertegnet er enig med han) for en leder å forholde seg ulikt til for eksempel ufaglærte medarbeidere med lite arbeidserfaring og høyt kvalifiserte ansatte. Det forutsetter at ledere er svært fleksible og kan skifte lederstil lett og klare å analysere modenhetsnivået blant ansatte korrekt (Høst, 2016, s. 51).

Det vi si at uansett hvor mange ulike lederstiler eller type atferd som finnes, og hvor mange ledelsesteorier som eksisterer, må en leder være fleksibel, for ingen leder er bare oppgaveorientert eller relasjonsorientert eller driver ren transformasjonsledelse. Ledere må ofte kombinere stiler og opptre som kameleon.

2.1. Oppgaveorientert atferd

Oppgaveorientert lederatferd handler hovedsakelig om å planlegge og organisere arbeid, klargjøre roller samt overvåke. Fokus ligger på effektiv bruk av personalet og ressurser, økt kvalitet og produktivitet. Oppgaveorientert ledelse er styrende og målorientert ledelse. En oppgaveorientert leder er en dominant leder (Martinsen, 2019; Høst, 2016). Den type ledelse er utbredt i mange andre land. Med tanke på tema til oppgaven min, er oppgaveorientert lederatferd verd å snakke om, fordi det skaper kulturell konflikt mellom ansatte fra andre land/kulturer og norske ledere. Det kommer vi tilbake til i analysedelen, når vi skal analysere intervjuer.

Martinsen (2019) beskriver en storskalestudie som Euwema mfl. gjennomførte i 2007. Studien undersøkte om type lederatferd (oppgaveorientert og relasjonsorientert) påvirker ekstrarolleatferd (OCB- Organizational Citizenship Behaviour) i arbeidsgrupper. Ekstrarolleatferd beskriver i hvilken grad medarbeidere er villige til å yte ekstra utover det som er forventet av dem, som for eksempel hjelpe kolleger eller ta i et ekstra tak på andre måter (Martinsen, 2019, s. 152).

Samme studie konkluderte med at til tross for at styrende, strukturerende ledelse kan ha positiv effekt på medarbeideres innsats og resultatoppnåelse, kan en slik type ledelse gi en indirekte negativ effekt på ekstrarolleatferd, som blir redusert. Martinen (2019) mener derfor at styrende ledelse må brukes med varsomhet (ibid.).

2.2. Relasjonsorientert atferd

Relasjonsorientert ledelse har vekt på tilrettelegging for den enkelte medarbeiders utvikling. Målet er å forbedre relasjoner og hjelpe folk, fremme samarbeid og teamarbeid (Martinsen, 2019; Høst, 2016).

I et intervju med Fagbladet i 2017 sier professor Øyvind L. Martinen at all forskning viser at man bør legge vekt på relasjonsledelse. Lederen skal oppmuntre til initiativ, være lyttende, sette søkelys på de sterke sidene ved sine ansatte. Lederen skal også veilede og gi medarbeiderne sine utviklingsmuligheter (Fagbladet, 2017).

Martinsen legger vekt på en teori som er betegnet Leader-Member Exchange (LMX), som understreker betydningen av det å vise omtanke overfor sine medarbeidere. LMX teori ble kjent i 1975 gjennom George B. Graen and Mary Uhl-Bien. Teorien har utviklet seg siden den

gangen den var presentert først, men det meste av forskningen handlet om relasjonen mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2019; Wikipedia).

Som illustrasjon for relasjonsorienterte ledere bruker Martinsen (2019) ledergrep som å gi medarbeidere viktige og ansvarsfulle oppgaver. Ledere gir sine medarbeidere sentral informasjon om livet i organisasjonen og viser at de legger merke til når enkelte gjør god innsats. De fleste medarbeidere som opplever at de blir sett og inkludert, vil si at de opplever høy relasjonskvalitet til lederen, og har et ønske om å yte noe tilbake, som f.eks. ekstra innsats og frivillige initiativer i arbeidet (Martinsen, 2019, s.153).

2.3.Transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse er like gammel som LMX teorien, og ble først presentert av Downton i 1973. Transformasjonsledelse eller endringsorientert ledelse handler hovedsakelig om tilpassing til endringer i omgivelsene, foreta endringer i målene, prosessene eller produktene/servicen. Leder tilrettelegger for utvikling, støtter implementering av endringer. Transformasjonsledelse har som mål å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som for eksempel brukere, politikere eller markedet (Martinsen, 2019; Høst, 2016; Glasø & Thompson, 2016).

Transformasjonsledelse er et ganske vidt begrep, og ifølge Martinsen (2019), bruker ledelsesforskerne flere begreper som kan karakterisere transformasjonsledere: karisma, endringsledelse og endringsorientert ledelse. Karismatiske ledere fremstår som spesielle og begavede, ledere som klarer å lede organisasjonen gjennom store endringsprosesser. Karismatiske ledere blir ansett som de beste til å håndtere kriser eller store utfordringer (Martinsen, 2019, s. 155). Høst (2016) derimot mener at det ikke behøver å foreligge en krisesituasjon, men man snakker ofte om personer som har evnen til å begeistre, inspirere og påvirke, forandre en situasjon til det bedre (Høst, 2016, s.74). Ledere som praktiserer transformasjonsledelse, kan ha trekk som er både karismatiske og endringsorienterte. Men Bass (1990) mener at å bli oppfattet som karismatisk av sine ansatte, er viktig for å lykkes med transformasjonsledelse. Bass (1990) karakteriserer transformasjonsledere som karismatiske, inspirerende, intellektuelt stimulerende og ledere som tar individuelle hensyn (Martinsen, 2019, s.130).

2.4. Norsk ledelsesmodell

Ledelse i en norsk kontekst assosieres gjerne med samarbeid og tillit.

På bakgrunn av flere undersøkelser (for eksempel World Values Survey), kommer Grenness (2012) frem til at begrepet «tillit» er en grunnstein i den norske arbeidslivsmodellen. World Values waves II og III og også resultater fra den norske tillitsundersøkelsen (Gulbrandsen, 2007; Christiansen og Læg Reid, 2002) kommer frem til at de skandinaviske landene har det høyeste generelle tillitsnivået i verden (Grenness, 2012).

I norske bedrifter er det vanlig at lederne gir sine medarbeidere frihet og at de har tillit til at de utfører arbeidsoppgavene sine og gjør en god jobb på egen hånd. Det er ikke slik det foregår i mange andre land, der lederne detaljstyrer prosesser og kontrollerer sine medarbeidere.

Farbrot (2018) gir tolv råd for god lederkommunikasjon, og et av rådene gjelder tillit. Han sier:

«Ta sjansen på tillit hvis det ikke er grunn til noe annet. Medarbeiderne ønsker selv å bestemme hvordan de skal løse sine oppgaver innenfor de gitte rammene. Rigide systemer for kontroll og målstyring kan drepe medarbeidernes initiativ og lyst til å gjøre en best mulig jobb» (Farbrot, 2018, s.27).

Økende internasjonal eksponering av mange bedrifter, blant annet helsesektoren, fører til at flere ledere i Norge blir kjent med kulturtilpasset ledelse, og praktiserer den. I tillegg til alle andre lederoppgaver, forventes det at en leder tilpasser lederstilen sin til en annen kultur. Det forventes at ledere skal opptre som en kameleon som bytter fra en lederstil til en annen ut fra medarbeiderens kulturelle bakgrunn. Det vil si at ledere i de internasjonale omgivelsene skal ha kunnskap om forskjeller mellom land, og det forutsettes at leder skal kunne lese omgivelsene og tilpasse sin atferd tilsvarende. Det er store forventninger til dagens ledere med andre ord (Sund, 2019).

Grenness (2012) beskriver noen sentrale trekk i norsk ledelse i sin fagartikkel «På jakt etter en norsk ledelsesmodell». Grenness tar utgangspunkt i hvordan norske ledere håndterer ulike jobberelaterte hendelser sammenlignet med sine utenlandske kolleger. I den sammenligningen kommer det frem at norske ledere er opptatt av å gjøre det som er vurdert anstendig og korrekt. Norske ledere vektlegger innspill fra sine underordnede og tar hensyn til dem (Grenness, 2012).

Sund (2019) poengterer at for at en leder skal lykkes med den norske lederstilen, er det viktig å ivareta balansen mellom myke og harde elementer. For mye frihet og involvering kan føre til kaos og ineffektive prosesser, eller for stort fokus på resultater kan føre til at motivasjon og gnist forsvinner (Sund, 2019, s.73).

2.5.Helseledelse

Sykepleieryrket har utviklet seg enormt de siste årene. Det oppleves som en selvfølge at helsepersonell skal inneha klinisk kompetanse, men utviklingen som har skjedd de siste 10-20 årene innen helsesektoren medfører behov for andre typer kompetanse. Digitalisering, avansert teknologi, dokumentasjon, skåringsverktøy og standardiserte pasientforløp har forskjøvet fokuset fra pasientnært arbeid til mer organisatoriske oppgaver. Det betyr at helsepersonell trenger kompetanse innenfor organisasjon og ledelse i tillegg til sin kliniske kompetanse (Ingstad, 2019).

Kotter (1995) mener at å skape relasjoner og bygge nettverk står sentralt i relasjonsorientert ledelse(Kotter, 1995).

Administrasjon og ledelse ivaretar ulike funksjoner, men begge er avgjørende viktige for å oppnå kvalitet på pleie- og omsorgstjenester. Det innebærer ifølge Ingstad (2019) at ledere i helse og omsorg må ivareta både de typiske relasjonsorienterte og de mer administrative oppgavene (Ingstad, 2019).

«... administrasjonen uten ledelse ikke vet hvordan man skal, mens ledelse uten administrasjon ikke kommer noen vei» (Ingstad, 2019, s.21).

Ledelsesutfordringer i helsetjenesten varierer med ledernivå, roller, ansvarsområder og oppgaver. Helse- og omsorgstjenester har et stort spenn, alt fra store komplekse helseforetak til hjemmesykepleie med flat struktur i små kommuner (Ingstad, 2019). Torjesen (2007) poengterer at ledere med sykepleierbakgrunn har stor oppmerksomhet for å fremstå som ledere innenfor management-forståelse, det vil si at de selekterer og reflekterer rundt sitt eget lederskap som en kontinuerlig prosess (Torjesen, 2007).

I en studie fra tre sykehjem i Oslo, som ble gjennomført i 2018, der halvparten av de ansatte har innvandrerbakgrunn, ble de ansatte spurt om hva en god leder er. Det er interessant at svarene var ganske like både blant innvandrerne og de norske ansatte. Noe av det viktigste for de ansatte er at lederen involverer dem og snakker til dem på en fin måte-også når de skal gi kritikk (Kvittingen, 2018). Innvandrere som jobbet på sykehjemmene ble sett som flinke

omsorgsarbeidere av kollegene, selv når de ikke kunne snakke godt norsk, fant forsker Mai Camilla Munkejord (ibid.). Som jeg ser det, forventer ansatte med innvandrerbakgrunn samme behandling som norske ansatte, derfor er det viktig at helseledere i norske kommuner konsentrerer seg om likheter istedenfor forskjeller, og at de behandler alle ansatte likt, uansett etnisitet, språk eller utdannelsesnivå.

2.6.Ledelse av mangfold

For å forstå utfordringer som ledere må håndtere i møte med ansatte fra andre kulturer og med et annet morsmål enn norsk, må vi kanskje se på hva det innebærer å være leder og hvilke arbeidsoppgaver en leder har.

I artikkelen «Jakten på ledelse i praksis» sammenfatter professor Askeland (2015) flere skandinaviske studier som er blitt gjort om temaet. Det er en del observasjonsstudier som er blitt gjort og supplert med intervju med ledere senere i prosessen (Askeland & al., 2015).

Utformingen av lederjobben preges av nærheten til daglig drift og ansvarsområder og fører til ulikt behov for koordinerende aktiviteter. Studiene viser både fellestrekk og individuell variasjon, beroende på ledelsesnivå. Fellestrekke handler for eksempel om samtale og møter generelt, mens på nivå der lederen jobber nærmest de ansatte, gjelder det samtaler med medarbeidere, og også hvordan ulike møter og beslutningsprosesser foregår når viktige avgjørelser tas (ibid.).

Arnulf (2018) kaller ledelse av innvandret arbeidskraft det viktigste virkemidlet i integreringen av arbeidsinnvandrere, og ingen andre møteplasser i samfunnet kommer i nærheten av arbeidsplassen når det gjelder å gjøre Norge norsk. Hvis integrering skal bety at aktører kommer inn i nettverk og slår seg til der, må de ha tilstrekkelig samhandling til at de rekker å kopiere mange av strategiene til folk omkring seg (Arnulf, 2018, s.207).

Hovedpoenget til Arnulf (2018) er at leder er en nøkkel til en lås, der låsen er laget av medarbeidernes evne til å opptre som forventet. Medarbeidere som kommer fra andre land kommer med andre forventninger og annen kompetanse, som ikke er likt det norske, noe som gjør at de mest sannsynlig ikke kommer til å opptre som forventet (Arnulf, 2018, s.201).

Noen trekk ved den typiske norske lederstilen som jeg beskrev tidligere, kan være nyttige i ledelse av mangfold: den norske lederen har erfaring i å behandle medarbeidere rettferdig og er fokusert på demokratiske prosesser. Den rasjonelle og praktiske tilnærmingen som er vanlig for norsk lederstil, kan hjelpe til i implementeringen av et mangfold, støtte

lederinitiativ og utgjøre positive plattformer for effektiv flerkulturell ledelse. For norske ledere er mangfold en realitet, og ikke et valg. Ledere må verdsette ulikheter, men samtidig se til at det ikke blir lagt vekt på synlige forskjeller. Ledere må fokusere på forskjeller og likheter samtidig (Traavik, 2006).

2.7. Oppsummering

I kapitlets første del har jeg presentert teoriene som etter min mening kan være til hjelp i analysen av empirien. Teoretikerne som jeg har brukt til å sette søkelys på lederatferd i generelle trekk er Tor Høst og Øyvind L. Martinsen. Det er tre lederstiler som utkrystalliserer seg: oppgaveorientert lederatferd, relasjonsorientert lederatferd og transformasjonsledelse. Alle de tre atferdene har sine spesielle trekk, men har og noe felles.

Videre har jeg brukt Berit Sund sin doktoravhandling for å beskrive norsk lederstil. Tillit og samarbeid er nøkkelordene her.

Begreper helseledelse og ledelse av mangfold kan vi nesten sette likhetstegn mellom. Antall ansatte med innvandrerbakgrunn er så pass høy i helse-sosial sektor, at helseledere nesten alltid driver med flerkulturell ledelse.

3. Metode

Samfunnsforskningen bruker både kvalitative og kvantitative tilnærminger for å undersøke individets synspunkter, men tolkning av resultatene er avhengig av valg av teorier og perspektiver som blir brukt i analysen. Det som gjør kvalitativ metode spesielt aktuelt for min oppgave, er valg av tema.

Kvåle og Brinkmann beskriver ordet metode som «veien til målet». For å kunne vise andre veien til målet, må man vite hva målet er (Kvåle & Brinkmann, 2019, s. 140). For min oppgave har jeg valgt eksplorerende studie som veien til målet. Eksplorerende studier er ifølge Tjora undersøkelser innenfor et tema som man vet lite om (Tjora, 2017, s. 257).

Som jeg sa innledningsvis i oppgaven min, ønsket jeg å gå i dybden på et felt kulturtilpasset ledelse og finne ut hvordan ledere oppfatter verden rundt seg og hvilke grunner de oppgir for å handle slik de gjør. Jeg er avhengig av dybdeintervju som informasjonskilde, der man kan få utdypet hvordan informanter redegjør for sin holdning, deler sine livshistorier og

ledererfaringer som jeg er ute etter. I tillegg vil man i løpet av intervjuet kunne identifisere temaer og forhold som ikke var satt opp som spørsmål før man startet intervjuet. Informanter kan komme inn på personlige opplevelser og erfaringer som er relatert til tema, men som utgjør aspekter som jeg som forsker ikke kunne forutsett. Slike forhold er umulige å oppnå i en survey undersøkelse med kun noen svaralternativer, noe som gjør valg av kvalitativ metode og dybdeintervjuer naturlig for å svare på problemstillingen i min oppgave.

En av de sentrale metodetradisjonene som er relevant for det kvalitative intervjuet er hermeneutikk, læren om fortolkningen av tekster. Forskerens faglige og kulturelle bakgrunn er sentrale forutsetninger for fortolkning av datamaterialet (Drageset & Ellingsen, 2011). Jeg har samme profesjon og erfaring som alle mine informanter, og intervju for meg er ikke bare ja eller nei svar på spørsmålene, men samtale mellom kolleger. Det gir meg et godt utgangspunkt til å tolke deres erfaringer.

Kvalitativ forskning har mange ulike karakteristikk, blant annet innlevelse og kreativitet, struktur og systematikk. Den blir som oftest drevet frem av samspillet mellom empiri og teori. Kvalitative metoder i forskning vektlegger forståelse og skaper interaksjon mellom forsker og informant. Kvalitative studier handler ofte om informantenes opplevelse og meningsdanning, og hva slags konsekvens meninger har (Tjora, 2017, s.24).

En slik fremgangsmåte gir meg mulighet til å ha dialog med informantene som har både erfaring og livshistorier i feltet som jeg undersøker, noe som i sin tur gir meg mulighet til å få frem den type kunnskap som kan hjelpe meg å svare på problemstillingen min.

3.1.NSD og personvern

NSD er Norsk senter for forskningsdata, som blant annet har i oppdrag å sikre åpen og enkel tilgang til forskningsdata, og de leverer personverntjenester til 130 norske forsknings- og utdanningsinstitusjoner: alle universitetene, de fleste høyskolene og flere forskningsinstitutt, helseforetak og kompetansesentre. Formålet er å sørge for at forskningen får lovlig tilgang til nødvendige persondata (nsd.no).

For å kunne starte intervjurunde, sendte jeg søknad til NSD med redegjøring for formålet med forskningsprosjektet, temaet og problemstillingen. Først etter at jeg har fått godkjenning fra NSD på søknaden min, kunne jeg begynne å rekruttere informanter og starte opp med intervjuer.

3.2.Utvalg av informanter/rekruttering

Jeg har valgt å intervju 7 ledere innom den kommunale helsetjenesten. Fire av lederne i utvalget er virksomhetsledere, det vil si tredjenivåledere og tre andre er avdelingsledere eller fjerdenivåledere. Alle informanter jobber i ulike kommunale institusjoner, både ledere på sykehjem, innen hjemmesykepleie og i omsorgsbolig er representert i studien. Lederne jobber i ulike kommuner, alt fra store kommuner på Østlandet til små kommuner på Vestlandet. Antall årsverk lederne har ansvar for varierer mellom 33 og 200 årsverk.

I prosessen fikk jeg hjelp fra min medstudent som hjalp meg å rekruttere informanter fra Østlandet og fra min nåværende leder som hjalp meg med rekruttering av lederne på Vestlandet.

3.3.Dybdeintervju

«Dybdeintervju brukes som betegnelse på et kvalitativt intervju , som bærer preg av samtale mellom intervjuer og informant» (Tjora, 2017, s.257). Kvåle og Brinkmann beskriver det kvalitative intervjuet som en prosess som søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side og har som mål å få frem betydningen av folks erfaringer (Kvåle & Brinkmann, 2019, s.20).

Den mest populære datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er intervju i ulike former. Målet med dybdeintervju er å gjennomføre en ganske fri samtale rundt noen spesifikke temaer som forskere har bestemt på forhånd. Til forskjell fra en surveyundersøkelse, benytter dybdeintervjuer åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle (Tjora, 2017 , s. 113-114).

Man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Jeg ønsker å finne svar på hvordan ledere i kommunal helsesektor oppfatter seg selv som ledere, og deres erfaringer og utfordringer i møte med ansatte fra andre kulturer.

3.4.Gjennomføring av intervjuer og transkribering

5 intervjuer er blitt gjennomført i løpet av november-desember 2020 digitalt via Teams. Senere (i februar 2021) rekrutterte jeg og intervjuet ytterligere 2 informanter for å få litt større grunnlag. Informantene hadde fått tilsendt informasjon om studien på e-post i forkant av intervjuet. Informasjonen inneholdt blant annet informasjon om formålet med undersøkelsen,

info om personvern og rettigheter i forbindelse med samling og håndtering av personopplysninger (vedlegg 1).

Intervjuguiden (vedlegg 2) inneholdt tre deler: første delen var introduksjon, der det var stilt generelle spørsmål om informanten og arbeidsplassen. Den andre delen av intervjuet handlet om lederstilen generelt, ledelseskomponenter som informanten praktiserer i arbeidet sitt og ledelsesutfordringer ellers. Den tredje delen gikk inn på tema om arbeidstakere fra andre kulturer og med et annet språk enn norsk og utfordringer ledere må håndtere. Spørsmålene i intervjuguiden var ganske generelle og åpnet opp for diskusjoner rundt tema. Informantene hadde også mulighet til å komme med sine kommentarer og eksempler.

Det var viktig for meg å innta en riktig rolle under gjennomføringen av intervjuer. Jeg er selv arbeidsinnvandrer og leder, og temaet som jeg har valgt er knyttet til mine erfaringer. Men i dette prosjektet har jeg hatt forskningsrolle.

Hvert intervju tok ca. 40 minutter og det ble gjort lydopptak.

Neste fase i prosessen var å transkribere intervjuer, som ifølge Kvåle og Brinkmann innebærer å klargjøre intervjumateriale for analyse. Samtalene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, og det blir enklere å få oversikt over materiale. (Kvåle & Brinkmann, 2019, s. 137, s.206). Jeg valgte å transkribere så detaljert som mulig. Strategien i starten var at det er bedre å få med seg for mange detaljer, enn for få. Tross alt, måtte jeg unnlate å skrive noen detaljer. Som jeg sa tidligere, intervju for meg var en samtale mellom kolleger, og av og til i samtaler gikk vi inn på temaer som ikke var relevante for mitt prosjekt eller som var aldeles for avslørende for informanten.

3.5.Koding

Tjora (2017) er opptatt av at analysearbeid bør være effektivt, noe som er knyttet til systematikk. Hans stegvis-deduktive induktive metode hjelper til å systematisere empirien på en effektiv måte, der man jobber fra data mot teori (Tjora, 2017).

Koding er første steg i analysen og er en svært viktig del av SDI modellen som jeg brukte. Et kjennetegn ved SDI-modellens kodeprosess er at det skal ligge tett på empirien.

Jeg brukte dataprogram NVIVO som redskap i både transkribering og koding av intervjudata. Jeg kodet så nært empiri som mulig og brukte fraser fra intervju til å lage tekstnære koder. På

grunn av mange likheter mellom svarene fra ulike informanter, kunne jeg bruke en og samme kode flere ganger og endte til slutt med 65 koder.

Ut fra kodegruppene som den stegvis-induktive deduktive metoden ledet meg til, har jeg valgt å dele inn empiridelen i 5 kategorier. Den første er utvikling av lederstilen, deretter kommer fellesskap og integrering, kulturforskjeller og språkutfordringer, tilpassing og vikarbyrå. De ulike kodegruppene henger mye sammen, men kan også ses på som egne tema.

4. Empiri og drøfting av intervjudata

I dette kapitlet følger det en presentasjon av informanter og resultatene fra intervjuene. Etterpå skal disse drøftes ved hjelp av teori som var presentert i kapittel 2 i oppgaven.

4.1. Presentasjon av informantene

Alle de 7 informantene er ledere i en eller annen kommunal helsetjeneste, de er mellom 39 og 60 år gamle, og alle har lang erfaring som ledere både fra nåværende arbeidsplass og tidligere arbeidsplasser. Det er ulikt kontrollspenn hos alle ledere, men i snitt har en leder ansvar for ca. 70 årsverk. 6 av informantene er kvinner og en informant er mann. Alle informantene er sykepleiere og 5 av 7 har formell lederutdanning.

Alle intervjuene har fått et nummer fra 1 til 7 under transkriberingen, og det er tall på intervjuene som skal brukes under empiripresentasjonen og drøftingen: informant 1, informant 2 og så videre.

4.2. Utvikling av lederstilen

I dette kapitlet har jeg samlet utsagn fra informantene som handler om lederstilen deres i dag, slik de ser seg selv som ledere og hvordan de utviklet sine lederegenskaper i løpet av årene. Alle informantene sier at de har både forandret og utviklet lederstilen med erfaringen.

Informant 4 beskriver utviklingen av lederstilen sin som adopsjon av andres erfaringer. Hun hadde ulike ledere som hadde både gode og dårlige egenskaper, men hun prøvde å «adoptere» bare de gode og har lært av andre ledere. Hun beskriver spesielt en leder som var flink til å ivareta henne, men samtidig var veldig tydelig på hva som kreves. Informanten sier at hennes

lederstil utvikler seg med dette forbildet. Livserfaring og læring av sine feil er også med og påvirker utviklingen av lederstilen, mener informant 4, og legger til:

Jeg ønsker å være en sånn leder som jeg ønsker å ha selv

Flere informanter sier at de var mye usikre i starten, var redd for å gjøre feil, eller ikke være gode nok til å utføre jobben. Martinsen (2019) bekrefter at det er vanlig når han skriver at opplevelse av å beherske arbeidsoppgaver varierer i stor grad fra det å være nybegynnere til å besitte lang erfaring (Martinsen, 2019, s.171). I dette tilfellet mener Martinsen medarbeidere, men ledere er også medarbeidere til sine respektive ledere, derfor kan vi bruke den konteksten både for ledere og medarbeidere.

Informant 2 beskriver seg selv som kontrollfrik i starten av lederkarrieren sin, hun var redd for at hun ikke skulle fungere som leder, eller at hun ikke skulle klare å gjøre noe rett. Etter at hun har vært leder i 25 år, føler hun seg mye mer avslappet, har blitt «rundere» i lederstilen sin, ser bedre løsninger nå enn hun gjorde for mange år siden. Dagens stil har utviklet seg med årene, der hun gjorde feil og lærte av dem. Hun henger seg ikke opp i små detaljer og holder søkelys på det store.

Lignende opplevelser beskriver informant 5 da hun var ny leder. Hun var redd for kritikk da hun var ny leder, torde ikke å ta tøffe avgjørelser og tok alt som hendte personlig. Nå kaller hun lederstilen sin «lur», hun kjenner folk på en annen måte, tør å stå i det. Hun er akkurat som de andre informantene, har vokst med årene.

Det samme bekrefter informant 6. Han sier:

Tidligere skulle ingen synes at jeg var dårlig leder eller dum og det gjorde at jeg hadde vanskelig for å si nei til ting. Det tror jeg har forandret meg, i dag kan jeg si nei der jeg trenger å si nei på en god måte, uten at det blir ubehagelig for meg.

En av informantene, informant 3, er ikke etnisk norsk og kommer fra Polen. Det er interessant hvordan hun beskriver sin utvikling som leder i Norge. Hun har ikke jobbet som leder før hun kom til Norge, men har sykepleierutdannelsen sin fra Polen. Hun beskriver lederstilen sin i starten som firkantet og streng, mer militær, slik hun er vant til fra hjemlandet sitt. Hun var vant til en streng arbeidsmoral og høye krav til arbeidstakerne. Den samme stilen prøvde hun seg på i Norge, men innså ganske snart at den stilen kom hun ikke langt med her i Norge. Hun har fått tilbakemeldinger fra sine ansatte at hun var både hard og til og med brutal av og til i lederstilen sin. Dette gjorde at hun måtte endre stilen sin, tilpasse den til den norske kulturen.

Jeg ser at jeg har endret meg og tilpasset meg til den norske kulturen. Jeg måtte endre meg, fordi kulturen er så ulik fra den jeg kommer ifra. Men nå har jeg reflektert og blitt bedre kjent med norsk kultur og kjent med kultur på arbeidsplassen og måten folk jobber på, jeg har endret meg.

Sund (2019) skriver hvorfor utlendinger med lederansvar i norske bedrifter bør tilpasse seg den norske lederstilen. Hun kommer samtidig med en påminnelse om at kulturens verdi er subjektiv og at vi ikke kan stemple ulike kulturer som «gode» eller «dårlige». Det vi si at den norske kulturen er ikke bedre enn andre kulturer, men lederstilen følger kultur, og den er best egnet i den kulturen hvor den er utviklet. Derfor mener Sund (2019) at utenlandske ledere bør vurdere å tilpasse seg for å treffe de norske medarbeidernes forventninger til ledelse, noe som kan føre til økt effektivitet og balanse mellom frihet, trivsel og tillit (Sund, 2019, s.70-72).

Et eksempel hjalp informant 7 til å forstå lederrollen og hvordan hun opplevde utviklingen sin som leder. Hun nevner likhetsprinsippet som Ling (2018) skriver om i en artikkel i «Bioingeniøren». Tilpasset ledelse innebærer at lederen «tar opp bestilling» fra ansatte på hva hver og en trenger av ledelse, og at han/hun prøver å etterleve «bestillingene» etter beste evne. En etterstreber tilpasset behandling utfra ulike behov. Daglig må en leder ta stilling til situasjoner hvor han/hun kan behandle medarbeiderne likt eller rettferdig. For å forklare det forståelig, kommer Ling (2018) med et konkret eksempel som kan illustrere kakediagrammet informanten min snakker om. Om en medarbeider tar påskeferie i år, må man regne med å jobbe påske neste år. Om en medarbeider trenger 3 timer til fordypning, må alle få det. Men om en leder skal lese individet og tilpasse atferden, skal man se på likhetsprinsippet på en annen måte og samtidig få alle til å føle seg like godt ivaretatt. Det kan innebære at en får fri påske to år etter hverandre, for å være med barna sine, og en annen får tillatelse å fordype seg i tre timer (Ling, 2018).

Jeg husker når jeg var ny leder, hadde jeg en kollega som var en gammel og vis dame, hun viste meg et kakediagram og forklarte at for å behandle likt må man behandle ulikt. Av og til vil noen ha et stort stykke av kaken, og av og til vil de ha et lite.

Informanten sier at hun forsto ikke hva det innebar da hun var ny leder, men etter hvert, da hun hadde fått mer erfaring som leder, så hun at det er akkurat sånn rettferdighetsprinsippet fungerer. Hun sier også som alle andre informanter, at hun er blitt klokere og mer vis med alderen og erfaringen, og vet nå hva som fungerer eller ikke.

4.2.1.Lederstilen i dag

Da informantene skulle beskrive seg selv som ledere i dag, nevnte de mange elementer av den norske lederstilen. Det som gikk igjen i alle intervjuene, er at en tydelig og inkluderende leder tar vare på sine ansatte og aksepterer når ansatte gjør feil. Relasjonsledelse og måloppnåelse blir en del av hverdagen for alle.

Hvordan er en leder egentlig? Høst (2016) har definert tre typer lederatferd, som er oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert (Høst, 2016, s. 18-19). Virkeligheten derimot viser at en leder kombinerer alle tre typer atferd i hverdagen sin.

Under intervjuene ble jeg overrasket over at ledere som jeg snakket med bruker mange ulike elementer fra forskjellige typer atferd. Det bekrefter bare en gang til at uansett hvilken kvalifisering av lederatferden vi velger, finner vi elementer fra ulike atferder i en og samme lederstil.

Informant 2 beskriver seg selv som en leder som liker å ha oversikt, men samtidig gir rom for ideer, slik at ansatte skal jobbe selvstendig. Hun har tillit til at ansatte klarer å ta egne avgjørelser og organisere jobben, men hun vil vite hva som skjer, men ikke nødvendigvis i detaljer.

Informant 3 presenterer seg selv som en tydelig leder. Hun mener at hun klarer å være tydelig, selv når det gjelder vanskelige beslutninger. Hun sier at hun har utarbeidet et slags samarbeid med ansatte, med intern humor og språk, og at ansatte har tillit til henne som leder. For henne er det viktig at ansatte oppfatter henne som arbeidskollega, men hun er tydelig og målrettet.

En tydelig leder er også informant 4. Hun beskriver seg selv som veldig bestemt, men at hun er flink til å se hver enkelt ansatt, og opptatt av at folk på jobb skal ha det bra. Hun mener at da trives mann og kan spre glede rundt seg.

Det viktigste for meg som leder er å legge til rette for at mine ansatte skal ha det best mulig når de er på jobb.

Tydelig ledelse er en veldig oppgaveorientert ledelse, som setter søkelys på å planlegge og organisere, men samtidig nå ut til de ansatte, som skal utføre arbeidsoppgaver. Samtidig sier informantene at de legger til rette og gir rom for at ansatte skal jobbe selvstendig. Da prøver ledere å skape relasjoner og kombinerer oppgaveorientert atferd med relasjonsorientert.

Hovedessensen i relasjonsorientert atferd er å vise omtanke overfor sine ansatte, veilede og gi medarbeiderne sine utviklingsmuligheter, oppmuntre til initiativ og være lyttende (Martinsen, 2019).

Tross at relasjonsledelse er viktig, poengterer informant 1 at det foreligger et hierarki. Man skal ikke alltid involvere alle ansatte, noen avgjørelser er allerede tatt, ikke alt skal løses i fellesskap.

Andre informanter bekrefter det i sine intervjuer, at det er viktig å være inkluderende, men det er lederen som har det siste ordet i beslutninger som skal tas. Informant 6 sier for eksempel:

(...) alle skal føle at de er en del av beslutningsprosessen, viktig at alle skal gjøre sin stemme hørt når vi fatter beslutninger. Men om vi ikke er enige i en beslutningsprosess, da er det min jobb å avgjøre.

Den tredje lederatferden som Martinsen (2019) og Høst (2016) definerer som transformasjonsledelse lyser igjennom i intervjuene. Endringsorienterte ledere tilrettelegger for utvikling, støtter implementering av endringer (Martinsen, 2019; Høst, 2019). Det bekrefter bare en gang til at det ikke finnes ledere som bare er oppgaveorientert, relasjonsorientert eller driver med transformasjonsledelse. Ledere praktiserer alle typer atferd, og det er aldri et klart skille mellom atferdene.

Informant 5:

Jeg er veldig inkluderende og lyttende, prøver å få ut det beste av hver enkelte, men samtidig prøver jeg å få frem poenget mitt (...) Håper vi kan spille hverandre gode. Viktig at medarbeiderne skal tro på seg selv og få de til å vokse.

Informant 6 har tro på at man trives bedre på jobb om man har påvirkningsmuligheter, ikke nødvendigvis de store tingene, men at man i hvert fall kan påvirke sin arbeidsdag.

Komponenter til norsk ledelsesmodell er også tydelig representert i intervjuene: lederne gir frihet til sine medarbeidere og har tillit til at de utfører arbeidsoppgavene sine og at de gjør en god jobb på egen hånd. I norsk helsevesen har lederne et stort kontrollspenn og mange arbeidsoppgaver, og Sund (2019) sier i sin bok, som er basert på doktoravhandlingen, at det forventes at leder skal opptre som kameleon og bytte stilen sin etter den personen de snakker med (Sund, 2019). Det bekreftes også med mål-middel-modellen, der en sentral tanke er at ledere velger den lederstilen som er mest gunstig utfra den situasjonen de står overfor (Martinsen, 2019, s.171). Det er logisk og forståelig, men samtidig utfordrende for ledere. Vi

ser på svarene i intervjuene at ledere prøver å tilpasse seg alle mulige personligheter og situasjoner, men innser at det er belastende og at man må finne sin måte å håndtere arbeidsoppgavene på uten å bli utbrent.

Informant 7 er en empatisk og inkluderende leder, men erkjenner at hun kanskje er for snill. Hun har troen på at man skal prøve med det gode først, og at folk forstår og setter pris på det, og virkelig drar lasset i lag med leder. Men samtidig må man sette grenser for å unngå å bli slukt og spist opp. Man blir sliten som leder av å hele tiden forstå folk.

Informant 1 har samme mening når det gjelder grensesetting:

Vi gir oss selv så mye mer arbeid om vi skal tilpasse oss og all informasjon vi gir, til hver enkelt (...) Vi ledere er ganske fleksible fra før, har vi 50 ansatte, da skal vi tilpasse oss ganger 50, det blir masse arbeid ...

Samtidig som en leder skal ta vare på de ansatte, har lederen også personalansvar, ansvar for drift og budsjett. Det er ofte mange oppgaver som skal løses, som gjør at lederen må kunne balansere mellom å være snill og god med sine ansatte, men samtidig målrettet og rettferdig. Som leder må man kunne sette grenser for å overleve, og ikke alle beslutninger skal tas i fellesskap. Sund (2019) mener at norsk lederstil handler om balanse mellom «myke» og «harde» elementer. På den ene siden forventes det at ledere opptre inkluderende og involverende, viser omtanke og bryr seg om medarbeiderne sine. På den andre siden forventes det at det skal legges vekt på resultat og måloppnåelse. «*Man leder med silkehansker, men inni silkehansken fins det en jernhånd*» (Sund, 2019, s.73).

Informantene mine er enige i dette. Informant 7 poengterer viktigheten med involvering, men mener samtidig at arbeidsgiver har siste ordet. Ansatte skal bli hørt, ja, men arbeidsgiveren har styringsrett. Informant 2 hører på sine ansatte så sant det er mulig, men om en bestemmelse skal tas og det er uenighet, da er det hun som har siste ordet og tar avgjørelsen. Informant 3 er klar over at hennes posisjon innebærer makt, men hun ønsker ikke å heve seg over ansatte, men kan gjøre det om det er nødvendig. Informant 6 mener det samme, om det er uenighet i en beslutningsprosess, er det hans jobb å avgjøre.

Man kan oppsummere med ordene fra informant 4:

(...) generelt er jeg opptatt av at man skal ta avgjørelsene sammen, men jeg er ikke tilhenger av at alle skal frem og bestemme, men vi kan diskutere ting (...), men når det er nødvendig, da tar jeg avgjørelsene selv.

Konklusjonen i dette kapitlet er at lederstilen i Norge er flerdimensjonal, trekk fra både oppgaveorientert, relasjonsorientert og transformasjonsledelse er representert. Sund (2019) skriver at det finnes variasjon blant norske ledere (Sund, 2019).

«Noe annet ville vært fryktelig kjedelig og antagelig veldig stressende for den enkelte leder. Og norske bedrifter ville ha gått glipp av verdifulle innspill og tilnærminger til ledelse som oppstår av ledernes individuelle personligheter og erfaringsbakgrunn» (Sund, 2019, s. 70).

Når lederen blir ansatt første gang som leder, blir de typisk valgt til lederstilling på bakgrunn av utvist dyktighet i et fag, eller fordi de har vist seg å være initiativrike i tidligere jobber. I senere ansettelse vil det å ha erfaring med ledelse veie tungt (Martinsen, 2019, s. 387). Det betyr enda en gang at ledere må variere ulike komponenter i sin lederstil og lære seg å tilpasse stilen både til arbeidsplasser og ansatte.

4.3. Tilpassing

Det viste seg fra intervjuene at det ikke bare er ledere som tilpasser seg, men også ansatte og til og med beboere / pasienter. Om ansatte sin tilpassing og integrering i den norske kulturen skal vi prate om i kapittel «Felleskap og integrering». I dette kapitlet skal jeg presentere hva informantene mener om sin egen tilpassing til ansatte med en annen kulturell bakgrunn, men også om hvordan beboere tilpasser seg i møte med pleiere fra andre land. Det viser seg at ledere må tilpasse stilen sin ut fra personen som de skal lede, og det er ikke alltid det har noe med kultur å gjøre. Vi er tilbake på mål-middel-modellen, der en sentral tanke er at ledere velger den lederstilen som er mest gunstig ut fra den situasjonen de står overfor (Martinsen, 2019, s.171). Det har vi allerede snakket om i kapittel «Utvikling av lederstil».

Det bekrefter informant 1, når hun påpeker, at man kan ikke gjøre det samme i alle grupper av ansatte. Noe som fungerer i en gruppe, fungerer kanskje ikke i en annen. Hun tilpasser lederstilen sin til dem hun leder. Informanten kaller det en viktig del av jobben å være leder: tilpasse informasjon til dem du skal gi den til. Det er store variasjoner i grupper av ansatte, og man kan ikke behandle alle likt. Vi kan være forskjellige som mennesker, og vi har ulike måter å ta imot informasjon på, det trenger ikke påvirkes av kulturell bakgrunn.

Det samme sier informant 4 og 5. De tilpasser lederstilen ut fra personen de har foran seg. De endrer lederstilen ut fra behovet som hver enkelt ansatt har, og det har med personen å gjøre, ikke bakgrunnen.

Det er ikke naturlig for mennesker fra andre kulturer å opptre i tråd med norske verdier, normer og uskrevne regler. De ledelseskomponentene som trenger mest tilpassing, ifølge Sund (2019), er involvering og prøving og feiling. Det forklarer hun med den korte maktavstanden i den norske kulturen, som personen som kommer fra en kultur med stor maktavstand, har problemer med å forstå og bli vant til (Sund, 2019, s.71).

Informant 1 sier:

Ellers tilpasser jeg meg med min informasjon da. I utgangspunktet tenker jeg at alle skal få lik mulighet og lik informasjon, men så ser man at det er ikke alltid like lett.

En av mekanismene som fører til kulturtilpasset ledelse, kaller Sund (2019) for erfaringsbasert læring. Den tar utgangspunkt i at ledere over tid lærer om medarbeidernes underliggende kulturelle verdier og tilhørende forventinger til ledelse. Ledere justerer atferden sin i tråd med dette (Sund, 2019, s.44). Det sier informantene mine at de gjør, og det er uavhengig av kulturell bakgrunn, men på bakgrunn av at vi alle er ulike og må behandles ulikt.

Informant 1 kommer med et eksempel når hun skal ha medarbeidersamtaler med 4 forskjellige. Det innebærer at de er 4 forskjellige individer uavhengig av om de har en annen kulturell bakgrunn. Hun mener samtidig at hun ikke endrer seg spesifikt fordi personer er fra en annen kultur, men ser på hvilken type person de er:

Jeg tenker på en som kommer fra et annet land og ikke snakker godt norsk for eksempel, jeg gir de samme muligheten til å svare, men kanskje må jeg tilpasse meg, men det kan godt være en etnisk norsk med andre typer utfordringer som trenger at jeg tilpasser meg. Det er en del av hverdagen.

Det som er naturlig for en nordmann, som for eksempel å innrømme feil, kan være helt utenkelig for en utlending å gjøre. Personen fra den andre kulturen ville kanskje risikere å miste jobben eller få kutt i lønn for noe tilsvarende. Eller mangel på jobbeskrivelser kan bli forvirrende og ubehagelig for en utlending, når en nordmann finner sine egne måter på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. For at ting skal fungere optimalt på arbeidsplassen, er det lurt for den norske lederen å tilpasse sin lederstil til den ikke-norske ved å klart definere arbeidsoppgavene og forventningene til utførelsen av disse (Sund, 2019, s.71).

Informant 4 bekrefter at hun tilpasser seg i forhold til dem hun prater med, hun har et stort hjerte og liker å ta vare på andre, spesielt de svake eller de som har problemer knyttet til sitt dårlige språk. De berører hennes hjerte litt ekstra.

Arnulf (2018) påstår at ledere må finne en måte å lykkes på, selv om omgivelsene rundt skifter karakter, og ledelse vil alltid handle om å tilpasse seg en endret kontekst (Arnulf, 2018, s. 93).

For informant 5, som for mange andre norske ledere, er det uvanlig å måtte detaljstyre. Hun sier at hun må lede utenlandske ansatte på en annen måte. Hun må helt plutselig forklare hva som gjelder på en typisk norsk arbeidsplass. Det merker hun (og andre informanter er enige med henne) gjelder spesielt dem som ikke har vært i landet så veldig lenge, og at de trenger mer oppfølging. Men som oftest går det seg til etter hvert når de har bodd i Norge i noen år.

Flere informanter sier at å detaljstyre ansatte fra andre land er en uvanlig arbeidsoppgave. Informant 3 kommer med en interessant påstand om at nivå av detaljstyring har sammenheng med utdannelsesnivå. Hun mener at utenlandske sykepleiere klarer seg bra uten detaljstyring, mens assistenter er litt mer beskjedne. Selv om de snakker ganske greit norsk, holder de seg litt tilbake, kanskje de ikke har tro på seg selv. Den samme informanten sier at hun har:

(...) opplevelsen av at utlendingene jobber mer og hardere for å leve opp til forventinger, mens nordmenn har litt mer avslappet arbeidsstil og holdning til jobben generelt. Noen av de ansatte fra andre land har større respekt for lederen enn vi er vant til, grunnet kulturen de kommer fra. Men det er forskjell fra land til land.

Mange utenlandske arbeidstakere har en subkultur som er preget av stor maktavstand, der organisasjonene sentraliserer makten så mye så mulig på noen få hender. De underordnede forventes å få beskjed om hva de skal gjøre (Hofstede, 1993, s.48-49).

Tidligere i oppgaven har jeg nevnt at hovedpoenget til Arnulf (2018) er at leder er en nøkkel til en lås, der låsen er laget av medarbeidernes evne til å opptre som forventet. Medarbeidere som kommer fra andre land kommer med andre forventninger og annen kompetanse, som ikke er lik det norske, noe som gjør at de mest sannsynlig ikke kommer til å opptre som forventet (Arnulf, 2018, s.201).

Akkurat en slik situasjon beskriver informant 5 i sitt intervju. Hun påstår at vi nordmenn, helt fra skolen, skal være med og ta ansvar selv. Lederen skal ikke måtte si alt en ansatt skal gjøre. Norske medarbeidere har lov å endre på ting om de ser en bedre løsning.

Jeg må som leder si at nå er det du som er på jobb og om du ser en bedre måte å utføre dine arbeidsoppgaver på, da kan du endre det selv. De er redd for å gjøre feil, redd for å gjøre noe de ikke skulle ha gjort. Det er uvant for meg at jeg må detaljstyre.

Informanten mener at det har med kulturen i det norske arbeidslivet å gjøre. De som kommer fra andre land har vanskelig for å forstå det, de tar instruksjoner fra leder bokstavelig og våger ikke å endre på noe eller ta egne beslutninger. Det kan stemme med Hofstede (1993) sin påstand om at maktdistansen er mindre for yrker som krever høyere utdanning, i det minste i land som totalt sett skårer lavt på maktdistanse (Hofstede, 1993, s. 48).

4.3.1. Beboere tilpasser seg

Flere ledere kom med gode eksempler på hvordan beboere/pasienter tilpasser seg og hjelper utenlandske ansatte. Det er et overraskende bifunn som ble oppdaget i løpet av intervjuene. Samtidig er det en ganske god måte å hjelpe de utenlandske ansatte å integrere seg i det norske samfunnet. Det skrives mye i det siste om utenlandsk arbeidskraft som er helt nødvendig for å bremse nedgangen i bosettingen i distriktene i Norge for eksempel. Det sier Erna Solberg i et av sine intervjuer til VG for ikke så lenge siden. Hun mener at arbeidsinnvandringen bidrar til å bremse nedbygging av Norge, og at vi skal se positivt på arbeidsinnvandring i fremtiden også, og gjøre Norge til et attraktivt land å bosette seg i (Johnsen & Haugan, 2021).

Informant 6 har opplevd at pasientene tilpasser seg og hjelper de utenlandske arbeidstakerne. Han forteller at han får gode tilbakemeldinger fra pasienter som mener at vi ikke hadde klart oss uten utenlandsk personale. Informanten har en oppfatning av at pasientene hjelper. Er språket litt dårlig, kompenserer de med kroppsspråk. Informanten er overbevist om at man kommer langt med god pleie og legger til:

Det koster litt mer både for deg og for pasienten, men det er verdt det.

I lys av det, er det kanskje relevant å undersøke hva beboere på sykehjem og personer som mottar helsehjelp i hjemmet synes om å ha så mange utenlandske medarbeidere å forholde seg til. I tillegg burde det finnes et spesielt opplæringstilbud til pasienter/beboere for å bli bedre kjent med andre kulturer og få bedre forståelse.

Informant 4 har også opplevd at beboerne ofte er flinke til å tilpasse seg, de snakker roligere og tar seg god tid. Informanten er innforstått med at det kan skape uro blant beboerne når det er dårlig språk, men hun synes samtidig at de ansatte skal få lov til å komme på jobb og trene på språket, de trenger kanskje bare tid.

Informant 7 bekrefter det samme når hun sier at:

(...) kroppsspråket vårt er så mye tydeligere, så av og til kan man få en god dialog uten å snakke så veldig bra norsk, hvis tilnærmingen er fin og det blir en god relasjon ut av det, da betyr kanskje språket mindre. Utfordringer med hørsel for eksempel, men det er utfordring for norske og, men det kan komplisere dialogen.

Utfra det informantene har sagt, viser det seg at alle grupper tilpasser seg hverandre. Ledere tilpasser seg ulike ansatte, uansett språk eller kultur, og ledere tilpasser stilen sin utfra personen som de har foran seg.

Ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn tilpasser seg den norske kulturen og den norske lederstilen etter hvert. Det viste seg at til og med pasienter/beboere tilpasser seg de utenlandske ansatte. Beboere ser nødvendigheten av å bruke utenlandske ansatte i helsesektoren på grunn av stor mangel på arbeidskraft, og vil ofte hjelpe dem til å bli bedre i språket og forstå den norske kulturen bedre.

4.4.Felleskap og integrering

Felleskap og integrering er et annet viktig tema i denne oppgaven, og i det følgende kapitlet skal jeg vise og drøfte perspektivene som har kommet frem i intervjuene jeg har gjennomført.

Informant 1 har ca.40 % ansatte som har en annen kulturell bakgrunn enn norsk, og hun stiller spørsmål ved hvordan vi på en best mulig måte kan hjelpe de ansatte å bli en del av den norske arbeidsplassen. Hun poengterer viktigheten av å dyrke fellesskap, ikke lete etter forskjellene eller hvorfor vi håndterer ting på forskjellige måter. Vi må ikke ha søkelys på at vi har en forskjellig bakgrunn, men hva det er vi har felles. Vi ser kanskje på oppgavene som vi skal gjøre på ulike måter, allikevel må vi samles om de forventningene som arbeidsgiver har til oss.

Hvordan skal vi klare å involvere de mer enn det gjøres i dag? Hvordan inkludere de mer? Og tenke at man kan være ressurs, med sin bakgrunn og med sin kultur, det er en kjempegevinst å ha mange forskjellige kulturer på en arbeidsplass. Alle skal føle at de har en plass i arbeidsmiljøet, bidra med noe.

Det er et godt eksempel på effektiv flerkulturell ledelse, som jeg skrev om i kapitlet «Ledelse av mangfold», der ledere skal verdsette ulikheter, men samtidig se til at det ikke blir lagt vekt på synlige forskjeller. Ledere må fokusere på forskjeller og likheter samtidig (Traavik, 2006).

Andre ledere som jeg intervjuet har også nevnt integrering av utenlandske arbeidstakere som en viktig del av hverdagen, ikke minst med tanke på kommunikasjon, som er ledernes viktigste ledelsesverktøy. Det handler om «å gjøre felles», og det er bare mulig gjennom toveis og flerveis kommunikasjon. Leder må kunne lytte, ta imot innspill og revurdere sine oppfatninger. God lederkommunikasjon er et verktøy for å engasjere og motivere medarbeidere til å prestere bedre. Det er også nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere som dyrker fellesskapet og et godt arbeidsmiljø (Farbrot, 2018).

Mange plasser klarte de utenlandske arbeidstakerne å innpasse seg bra i miljøet, til tross for at det er mange ulike nasjonaliteter som må jobbe tett sammen. Informant 4 presenterer sine ansatte med utenlandsk bakgrunn som en del av arbeidsplassen, hun mener at de er i felleskap med andre.

Her er det alle individer, som er samlet. De har ingen forhold til hverandre ellers, de er inkludert i arbeidsplassen.

Hun sier at det er 10-11 ulike nasjonaliteter som jobber på hennes arbeidsplass, men hennes ansatte tar alle med, slik at alle føler seg inkludert i arbeidsmiljøet, og er godt integrert.

Det er viktig at ansatte blir «tatt med», slik at de skaffer seg den uformelle kompetansen som Djuve og Friberg (2004) snakker om. For at innvandrere skal kunne delta i samfunnet på lik linje med nordmenn, trenger mange av dem tilførsel av kompetanse og ferdigheter (Djuve & Friberg, 2004, s. 16). Å passe inn i arbeidskulturen er viktig for både effektiv gjennomføring av arbeidet og ikke minst for deling av taus kunnskap knyttet til arbeidsoppgavene. Den type kunnskap læres ved deltakelse i konkrete arbeidsprosesser, ved utveksling av synspunkter og erfaringer i uformelle settinger på arbeidsplassen, som for eksempel i garderoben, ved kaffemaskinen eller i lunsjen (Søholt & fl., 2015, s.78).

Informant 7 stiller seg positiv og er åpen til alle typer mennesker. Hun synes det er veldig spennende at hennes arbeidsplass er flerkulturell, men det er kjempeviktig at ansatte blir integrert. De skal være en del av gjengen og bli inkludert i arbeidsmiljøet. Informanten mener at det fungerer flott på hennes arbeidsplass, og det er stor aksept for ulike kulturer.

Informant 6 har et godt poeng når han beskriver reisen til integrering. Han forstår at det ikke alltid er enkelt å bli inkludert, men han synes generelt at det går veldig bra. Han opplever samtidig at de utenlandske må bli informert om systemene som er i Norge, slik som for eksempel fravær fra jobb, lover og regler. De kommer kanskje fra et miljø der de ikke kunne

lese eller skrive, og da mener informanten at reisen til integrering blir så mye lengre enn om man for eksempel sammenligner med en som kommer fra Polen. Det er en mye kortere reise og mye enklere å tilpasse seg det norske samfunnet.

Det som informant 6 beskriver stemmer med resultatene fra en studie fra Universitetet i Sørøst-Norge, som jeg har nevnt innledningsvis i oppgaven. Studien har dybdeintervjuet ni sykepleiere fra Polen, Latvia, Litauen, Island og Spania, og den fant ut at sykepleierne har manglende språkkunnskaper og kunnskaper om norsk helselovgivning. De strever med å gjøre jobben godt nok den første tiden. Det kan true pasientsikkerheten og kvaliteten på arbeidet, og kulturelle forskjeller og utfordringer med språk og kommunikasjon på jobb er også en fare for at pasienten ikke blir godt nok ivaretatt (Stranden, 2020).

Det er den ansatte som kommer fra et annet land og har et annet morsmål, som uten tvil gjør den største jobben med å tilpasse seg den norske kulturen. Alle informanter er enige i det. Alle har opplevelse av at ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn venner seg til kulturen etter hvert når de har bodd i Norge i noen år.

4.5. Kulturforskjeller og språkutfordringer

Kapitlet handler om hvordan ledere håndterer ansatte fra en annen kulturell bakgrunn, deres tanker og meninger i forhold til utfordringer som både leder og ansatt står overfor.

I en spørreundersøkelse som ble gjennomført på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) (2015), kommer det frem at ulik arbeidskultur og språkproblemer gjør at det oppleves negativt å ha ansatte med innvandrerbakgrunn (Søholt & fl., 2015, s.79).

Informanten 4 innrømmer at hun har vært litt forutinntatt.

Jeg har tatt meg selv i at jeg dømmer de utenlandske før jeg en gang har snakket med dem, og det ligger i oss at det er lett å dømme folk, jeg har lært å ikke gjøre det.

Informant 7 sier det samme, men hun er litt mer forsiktig i uttalelsen sin. Hun sier at hun prøver å unngå å være forutinntatt, ønsker heller å bli kjent med vedkommende selv og ha objektivt syn på dem.

Noen informanter nevner språk (kommunikasjonsmuligheter) som den største utfordringen i møte med ansatte som har et annet morsmål enn norsk, men mange mener samtidig at de fleste kommer seg etter et par år i Norge.

Språk er lederens viktigste verktøy. Kommunikasjon foregår stort sett alltid gjennom språk i en eller annen form. Utfordringer i tverrkulturell ledelse handler ofte om ordrene som blir misforstått, eller oppgavene som blir utført feil. Arnulf (2018) sier at språkernes utvikling har tatt tusener av år, og den utviklingen er ikke tilfeldig. Uten språk ivaretas forskjeller i sosial organisering mellom ulike grupper av folk. Den organiseringen som står bak språket, forsvinner vanligvis ikke selv om folk lærer seg andre språk. Språk har utviklet seg rundt forskjellige former for autoritet, presisjon og rolleforståelse (Arnulf, 2018, s.76-77).

Informant 1 påpeker at språk og kommunikasjon er meget viktig uavhengig hvilken kultur man kommer ifra. Men om språket ikke er på plass, svikter kommunikasjonen både i relasjon til de ansatte, kollegene og brukerne som skal ta imot tjenester. Hun mener også at det må finnes interesse for å lære språket.

Informant 4 har samme mening, språket må være på plass når man er på jobb. Informant 6 ser at det er vanskelig å bli en inkluderende leder når ansatte har et dårlig språknivå. Det har med kommunikasjon å gjøre. Andre informanter er enige i at det er utfordrende når ansatte snakker dårlig norsk, det er vanskelig å nå inn.

Det har Djuve og Friberg (2004) poengtert også. Kunnskap om norsk språk er en forutsetning for deltakelse i det norske samfunnet, og mangel på språk er et av de største hindrene for deltakelse i arbeidslivet, noe som utgjør den viktigste arenaen for integrasjon i det norske samfunnet. Deltakelse i arbeidslivet gir inntekter, kunnskap og muligheter for å knytte sosiale kontakter (Djuve& Friberg, 2004).

De fleste informantene sier at de må dobbeltsjekke at informasjonen er forstått når de snakker med ansatte som har et annet morsmål enn norsk og har dårlige språkkunnskaper i norsk.

Informant 1 sier at hun av og til må sikre seg at ansatte har forståelse av viktigheten av det som blir sagt. Hun innrømmer at i noen tilfeller har hun måttet spørre en gang til for å sikre seg at informasjonen og oppgaven er forstått. Det samme gjør informant 2. Hun sier at hun må sjekke om ansatte har forstått hva hun sier. Hun må forsikre seg om at de forstår de daglige beskjedene og håper virkelig at ansatte gir tilbakemelding om de ikke gjør det. Andre informanter gjør det samme: de kvalitetssikrer gjennom å dobbeltsjekke om de har forstått riktig. Alle er enige om at kommunikasjonen med medarbeidere med dårlige norske kunnskaper er annerledes.

Et debattprogram på NRK handler om språkkunnskap i helsevesenet. Sylvi Listhaug, 1.nestleder i FRP, foreslår å kartlegge norskkunnskapene til ansatte i helsevesenet, og innføre krav om bestått norsk test. Partiet mener at å snakke godt norsk er helt avgjørende for pasientsikkerheten og for kommunikasjon med pasienter, pårørende og kolleger (Hellesnes, 2021). I dag finnes slike krav bare for helsepersonell som søker om autorisasjon i Norge fra land utenfor EU/EØS og Sveits (Helsedirektoratet, 2016). Representanter fra Fagforbundet synes derimot at det er en dårlig ide, og at det kommer til å skape ekstra byråkrati i en allerede presset kommunesektor, som har problem med mangel på personell fra før. Fagforbundet mener at arbeidsgiveren, i dette tilfellet kommunen, må gi bedre språkopplæring til sine ansatte (Hellesnes, 2021).

Informant 5 bruker også tid, som alle andre ledere, på å forsikre seg om at ansatte har forstått hva som er blitt sagt. Hun påpeker også at det er frustrasjon blant ansatte med norsk som morsmål, når det kommer flere utenlandske med dårlig språk, det blir oppfattet som en ekstra belastning.

Debatten rundt språkkunnskaper i helsevesenet støttes også av den samme studien fra Universitetet i Sørøst-Norge som jeg nevnte tidligere i kapitlet. Sykepleiere fra land som Polen, Litauen og Spania hadde problemer med å lære godt nok norsk det første året i Norge, og mange hadde store språklige og kulturelle utfordringer den første tiden. Alle hadde gått på norskkurs før de kom til Norge, men manglet kunnskap om helsefaglige ord og uttrykk og norsk helselovgivning. De strevde med å gjøre jobben godt nok den første tiden, sa sykepleiere som ble intervjuet i løpet av studien (Stranden, 2020). Dette gjør språkopplæring og større krav til helsepersonell som kommer fra andre land (både fra og utenfor EU/EØS) til et enda viktigere punkt som må settes på dagsorden hos politikerne.

Det skaper ekstra arbeid for lederne når de alltid må dobbeltsjekke og kvalitetssikre forståelsen. Som informant 4 sier forventer hun at alle som jobber hos henne, forstår ting likt, men om noen sliter med språk, da spør hun personen om han/hun har forstått hva hun mente. Men når hun må gjenta ting 10 ganger, da går det utover arbeidet, og det synes hun er uakseptabelt.

Det er flere informanter som kommer med eksempler på når en ansatt som snakker dårlig språk, ikke innrømmer at de ikke forstår og ikke ser sine begrensninger. Av mine egne erfaringer kan jeg si at vi ledere bruker mye tid på å forklare ting som for eksempel fraværsregler eller ferieopplegg med ferietrekk i juni, men etter at vi har brukt en times tid på

det, viser det seg at arbeidet var bortkastet og personen har ikke forstått deg. Det skaper stor frustrasjon mellom ledere og ansatte.

Noen av informantene beskriver situasjoner når ansatte fra samme land som jobber i lag, snakker sitt eget språk seg imellom og trekker seg vekk fra resten av gruppen, spesielt i lunsjpauser. Det underletter ikke integreringsprosessen, snarere tvert imot, det gjør det vanskelig. Noen måtte til og med innføre regler på jobb, at man kun snakker norsk på arbeidsplassen.

Kulturen til ansatte fra andre land er også et aktuelt tema som det blir snakket om i løpet av intervjuene. Språket kan man lære seg etter hvert, men kulturen følger oss hele livet, og det er det informantene mine mener kan være både problematisk og spennende å jobbe med.

Informant 7 beskriver det slik:

Språk er en ting, men kanskje kan det være en utfordring av og til om du ikke helt kjenner bakgrunnen (...) spesielt eksempelvis de muslimske og deres relasjon til mat for eksempel. Det er vanskelig å forstå, det er ikke vi vant med. Man skal passe seg litt, man kan ta en vits som kan bli oppfattet heilt feil. Det er subjektivt hvordan det blir oppfattet. Det kan være litt utfordrende, mer enn språk.

Mangfoldsledelse handler om å tilrettelegge for at arbeidstakerne får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i. Helsesektoren har ansvar for tjenester til pasientene som er forskjellige, og mangfold blant ansatte kan gjøre det lettere å ivareta pasienter som er ulike (Ingstad, 2019, s. 58).

Informant 1 sier at det er en ressurs å ha så mange nasjonaliteter som jobber på arbeidsplassen hennes. Noen informanter kommer med eksempler som er litt utfordrende, for eksempel informant 4 sier at hun har opplevd at spesielt mannlige medarbeidere fra andre kulturer ikke lar seg styre av en kvinne, og da må hun legge om stilen og vise tydelig hvem som bestemmer.

Informant 6 trekker frem det positive med utenlandske medarbeidere. Han mener at de ofte er faglig veldig dyktige, og de har ofte god utdanning. Språklig kommer de fleste seg etter hvert. Etter hans erfaringer, er det veldig få som ikke har et rimelig godt språk etter et år eller to. Han viser til kommentarene som han får fra norske medarbeidere, om at etter at utenlandske ansatte har vært i Norge i 2-3 år, blir de ikke oppfattet som utlendinger lengre.

Informant 2 har en interessant påstand om at ansatte med en annen bakgrunn løser utfordringene på en annen måte enn noen norsk ansatt ville gjort. Hun mener at det er viktig å kunne litt om kulturen for å forstå hvorfor vedkommende reagerer på den måten. Måten man reagerer på har både med kulturen og personligheten å gjøre.

Ingstad (2019) foreslår noen tiltak som kan hjelpe på kulturforståelse hos ansatte og pasienter/beboere. Relevante tiltak som hun nevner, kan være kurs eller opplæring av mangfold. Om det er mange mennesker fra ulike kulturer på en arbeidsplass, er det kanskje hensiktsmessig å kjenne til hverandres kultur (Ingstad, 2019, s. 58). Informantene mine mener også at det er mangel på kulturforståelse, og etter min mening er det absolutt verd å sette i verk slike tiltak som kan forbedre forståelse av hverandres kultur og bidra til bedre arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

I dette kapitlet avdekker informantene utfordringene som de får i møte med ansatte som ikke kan språket riktig bra. Språk er lederens viktigste verktøy. Kommunikasjon foregår stort sett alltid gjennom språk i en eller annen form. Utfordringer i tverrkulturell ledelse handler ofte om ordrene som blir misforstått, eller oppgavene som blir utført feil. Det er utfordringen som alle informantene beskriver likt, men samtidig er alle enige i at de fleste medarbeiderne blir bra i språket etter et eller to år. De utenlandske sykepleierne er ofte faglig flinke, men trenger å bli gode i språket.

4.6. Vikarbyrå

Det siste kapitlet i analysen handler om ansatte med en annen kulturell eller språklig bakgrunn som kommer fra et vikarbyrå. Vikarbyråbruk varierer kraftig. Informantene fra store kommuner på Østlandet bruker ikke vikarbyrå, men ledere i små kommuner på Vestlandet har hyppig bruk av vikarbyrå hele året, ikke bare på sommeren. Informantene mener at det har sammenheng med rekrutteringsvansker av faglært personell i faste stillinger. Det bekrefter en rapport basert på NSF tillitsvalgtundersøkelsen, der samtlige informanter mener at de har for få sykepleierstillinger eller faste hull i turnusene, i tillegg til sommeravvikling eller sykefravær, som må dekkes med vikarbyrå. Fra samme rapport fremkommer det at det er små kommuner som bruker vikarbyrå mest og har mest problemer med rekruttering av fast personell (Berge, 2011), som også mine informanter bekrefter.

Alle lederne som blir intervjuet er enige i at de har lavere forventinger til personell som kommer fra vikarbyrå. Når en bare skal jobbe en kort periode på en arbeidsplass, er det

umulig å lære personen opp i alle oppgaver på kort tid. Det gjør at man bare lærer dem de nødvendige oppgavene.

Informant 1 sier at hun har forventninger om at sykepleiere som kommer fra vikarbyrå skal levere og gjøre sykepleieroppgaver, men ingen andre forventninger, i og med at de ikke kjenner hele organisasjonen og hvordan den blir driftet. Hun mener at man har fagforventninger, men ikke organisatoriske.

Informant 2 bekrefter det samme. Hun er mer observant på dem fra vikarbyrå, hun sier at man ikke kan forvente like mye fra dem som fra dem som har jobbet her i 10 år. Hvis det er rutiner som ikke blitt fulgt eller oppfattet, da er man mer tolerant overfor dem fra vikarbyrå. Man stiller visse krav selvfølgelig, mener informanten, men man kan ikke forvente at de klarer å jobbe helt selvstendig. Men informanten forventer at når man tar på seg en jobb i vikarbyrå, da må man være en som orienterer seg raskt og kommer inn i tingene.

Det viser seg også at det ikke alltid er at bestillingen til vikarbyrå stemmer overens med det man får levert. Flere vikarer er så pass dårlige i språk, at de ikke klarer jobben, og blir sendt tilbake før oppdraget er avsluttet.

Informant 3 beskriver de samme lave forventningene til dem som kommer fra vikarbyrå. De er ikke kjente med rutiner, og det innebærer utrygghet på jobb og redsel, mener informanten. Hun kommer med eksempler på at vikarene fra vikarbyrå er ganske dårlige i språk. Det hendte til og med at hun måtte sende noen tilbake etter et par uker, fordi det ikke gikk. Informanten påpeker også at hun aldri har opplevd en norsk vikar fra vikarbyrå som kunne komme og som ikke hadde problemer med språket. Hun bekrefter det som andre informanter sier, at det forventes mye mindre fra vikarer fra vikarbyrå i forhold til faste ansatte.

Det er urovekkende at man senker kravene til ansatte fra vikarbyrå. Det går ut over pasientsikkerhet og faglig forsvarlighet. Debatten om dette pågår stadig i media, og kommunehelsetjenesten leier inn flere vikarer fra vikarbyrå enn sykehusene. Helsesektoren har høyt sykefravær, så dette er den sektoren som bemanningsbransjen har flest korte oppdrag for. Norsk helsevesen er avhengig av vikarer (Dolonen, 2016). Det skaper en ond sirkel som lederne i kommunehelsesektoren beskriver i sine intervjuer. Korte oppdrag gjør det umulig for vikarer å bli godt kjent med arbeidsplassen, og forventningene og kravene senkes betraktelig.

Informant 5 sier for eksempel:

(...) man setter ikke like høye krav til de fra vikarbyrå, vi lærer de ikke alt når de skal bare være her i noen få uker. Men det er forventet at de fra vikarbyrå blir fortere opplært.

Informant 7 mener at leder burde ha samme forventninger, men det er vanskelig å oppnå. Noen som kommer fra vikarbyrå jobber intensivt og reiser hjem, og de blir ikke inkludert i alle arbeidsoppgavene eller i arbeidsmiljøet. Hun erkjenner også som alle andre informanter, at hun har litt større forventninger til de faste enn dem fra vikarbyrå, som bare er der i en periode, som brannslukking.

Informant 1 deler sine erfaringer som hun har hatt i møte med ansatte fra vikarbyrå:

Vi har avtaler med et vikarbyrå, og et av de kravene vi setter for å benytte oss av det vikarbyrået for eksempel, er at vi trenger sykepleiere som snakker godt norsk, som kan forstå beboerne våre. Og så får vi leveringingen som ikke helt stemmer med bestillingen, at de ikke er det vi forventer de skal være. Da er det levering fra et vikarbyrå som ikke stemmer overens med bestillingen.

Informant 5 sier at hun er litt spent hver gang hun får en sykepleier fra et vikarbyrå. Hun mener at hennes arbeidsplass hadde noen vonde opplevelser. Kvaliteten på språket i vikarbyrået er litt dårligere, men samtidig forventer man at de fra vikarbyrå blir fortere opplært.

Informantene poengterer når det gjelder bruk av vikarbyrå, at belastningen på faste ansatte er større når du jobber med personell fra vikarbyrå. Det handler både om språk og begrensning av arbeidsoppgaver som de fra vikarbyrå klarer. De fleste vikarer i vikarbyrå kommer fra Sverige, språkbarrieren er et relativt lite problem, men det er som jeg sa tidligere, korte oppdrag og dårlig opplæring som skaper problemer for de faste ansatte. I følge SSB-tall er bare 16 % av sykepleiere, jordmødre og helsesøstre i bemanningsbyrå norske (Helmers, 2016).

Informant 2 erkjenner at det settes høyere krav til de faste ansatte enn til dem som kommer fra vikarbyrå. Det blir lagt på litt mer ansvar på de faste når man bruker vikarbyrå, og å følge ansatte fra vikarbyrå er en rolle som de faste ansatte tar på seg nesten uten at man må si det til dem.

Det samme sier informant 3, at belastningen på fast ansatte blir større.

Informant 5 i enig og sier:

Det er frustrasjon blant fast ansatte når det kommer flere utenlandske med dårlig språk, det blir belastning for dem.

Informant 7 sier:

Det blir mer ansvar og belastning for faste ansatte å ha folk fra vikarbyrå. Det er krevende å lære opp vikarer.

Alle informantene er enige i at ansatte fra vikarbyrå ikke kan sammenlignes med fast ansatte, og bruk av vikarbyrå fører til ekstra belastning for fast ansatte.

For å unngå belastning på fast ansatte og øke kvalitet på tjenester, mener jeg at alle kommuner burde ha egne bemanningsbyråer, slik som store sykehus har. Da kunne man ha et antall sykepleiere og helsefagarbeidere som er ansatt i vikarbyrå i egen kommune og som er opplært godt i å jobbe på et begrenset antall institusjoner i sin kommune. En slik ordning hadde ikke bare hatt gevinst for kvaliteten på tjenestene, men også økonomisk gevinst. Små kommuner hadde etter min mening, kunnet slå seg sammen med andre nærliggende kommuner og ha et interkommunalt vikarbyrå. Kommunene slipper å betale reise- og boligutgifter til de ansatte eller mellomlegget til vikarbyrå, i og med man ansetter lokale og de er ansatte i kommunen. Opplegget med lokalt vikarbyrå bidrar også til å øke stillingsprosenten til de ansatte som jobber ufrivillig deltid.

5. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg skrevet om ledelse generelt, ledelse i Norge og kulturtilpasset helseledelse i norske kommuner. Problemstillingen som jeg har forsøkt å besvare er: hvilke utfordringer helseledere i norske kommuner møter i hverdagen sin, og hvordan ledere som jobber i kommunal helsesektor tilpasser lederstilen sin i møtet med ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn.

Fokuset i oppgaven vært lagt på blant annet arbeidsinnvandringen og hva som har muliggjort en strøm av arbeidskraft fra andre land til Norge. Et viktig poeng i oppgaven er sykepleiermangel i Norge, noe som gjør det nødvendig å bruke sykepleiere og annet helsepersonell fra andre land. Helsepersonell strever med å gjøre jobben godt nok den første tiden. Det kan true pasientsikkerheten og kvaliteten på arbeidet, og kulturelle ulikheter og utfordringer med språk og kommunikasjon på jobb kan resultere i at pasienten ikke blir godt nok ivaretatt. Mange eldre hører og ser dårlig, og kan derfor ha problemer med å forstå

utenlandske pleiere. Utenlandske pleiere i sin tur kan ha problemer med å forstå pasienter. Situasjonen skaper flerkulturelle arbeidsplasser som i sin tur fører til nye spennende utfordringer for ledere som skal lede flerkulturelle grupper.

Det er hensiktsmessig for en leder å forholde seg ulikt til for eksempel ufaglærte medarbeidere med lite arbeidserfaring og høyt kvalifiserte ansatte. Det forutsetter at ledere må være svært fleksible som kan skifte lederstil lett og klare å analysere modenhetsnivået hos ansatte korrekt. Det vi ser at uansett hvor mange ulike lederstiler eller typer atferd som finnes, eller hvor mange ledelsesteorier som eksisterer, bruker en leder litt av hvert. Ingen leder er bare oppgaveorientert eller relasjonsorientert eller driver ren transformasjonsledelse. Ledere må ofte kombinere stiler og opptre som kameleon og også aktivt bruke alle elementer i norsk lederstil, slik som å være tydelige, gi rom for ideer og gi ansatte lov til å jobbe selvstendig. Ledere viser omtanke overfor sine ansatte, oppmuntrer til initiativ og er lyttende.

Ledere utvikler seg selv som ledere og tilpasser seg personen de leder. Det er store variasjoner i gruppen ansatte, og man kan ikke behandle alle likt. Ledere justerer atferden sin i tråd med medarbeidernes underliggende kulturelle verdier og tilhørende forventninger til ledelse. Flere og flere ledere blir kjent med kulturtilpasset ledelse og praktiserer den. Ledelse av innvandret arbeidskraft er det viktigste virkemidlet i integreringen av arbeidsinnvandrere. Det betyr at ledere i de internasjonale omgivelsene skal ha kunnskap om forskjeller mellom land, og det forutsettes at leder skal kunne lese omgivelsene og tilpasse sin atferd tilsvarende. Ledere har et stort ansvar for at ansatte blir godt integrert, og kulturtilpasset ledelse er en viktig del av hverdagen for mange ledere både i dag og i fremtiden.

Et overraskende poeng som kom frem, var at ledere med utenlandsk bakgrunn tilpasser seg like mye til den norske kulturen som de ansatte gjør. Det var veldig uventet at pasienter/beboere tilpasser seg de utenlandsk ansatte. Beboere ser nødvendigheten av å bruke utenlandske ansatte i helsesektoren på grunn av stor mangel på arbeidskraft, og de vil ofte hjelpe dem til å bli bedre i språket og forstå den norske kulturen bedre. Man kan påstå at pasienter bidrar til integreringsprosessen av helsepersonell fra andre land. Det er som oftest aksept for ulike kulturer, og fokuset skal være rettet mot å dyrke fellesskap, ikke lete etter forskjellene eller hvorfor vi håndterer ting på forskjellige måter. Vi skal ikke ha søkelys på at vi har en forskjellig bakgrunn, men hva vi har felles.

Den største utfordringen er selvfølgelig språk. Kunnskap i norsk språk er en forutsetning for deltakelse i det norske samfunnet, og mangel på språket er et av de største hindrene for

deltakelse i arbeidslivet, noe som utgjør den viktigste arenaen for integrasjon i det norske samfunnet. Ledere må dobbeltsjekke at utenlandske ansatte forstår hva som er blitt sagt. Det skaper ekstra arbeid for lederne når de alltid må dobbeltsjekke og kvalitetsikre forståelsen. Det som er positivt, og det er informantene enige i, er at de fleste ansatte lærer seg språket etter hvert. De utenlandske sykepleierne er ofte faglig flinke, men trenger å bli gode i språket.

Det kommer frem at det er positivt med mangfold på arbeidsplassen. Mangfoldsledelse handler om å tilrettelegge for at arbeidstakerne får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i. Helsesektoren har ansvar for tjenester til pasientene som er forskjellige, og mangfold blant ansatte kan gjøre det lettere å ivareta pasienter som er ulike (Ingstad, 2019, s. 58).

Et vesentlig funn fra både teori og empiri er at ansatte fra andre land har dårlig eller ingen kjennskap til norske lover og regler, som for eksempel fravær fra arbeidsplassen. Informantene mine mener også at det er mangel på kulturforståelse, som kan føre til konflikter mellom ledere og ansatte. Det er et tema som jeg mener burde fått mer oppmerksomhet. Norge kommer til å ha utenlandske ansatte også i fremtiden, derfor er det viktig å undersøke grundigere hvilke behov for informasjon og opplæring som trengs. Det finnes ulike opplæringsopplegg for flyktninger og deres familier. En stor del av arbeidsinnvandrene kommer fra Europa og må klare seg selv. Det burde finnes et liknende opplegg for alle som kommer til Norge, ikke bare flyktninger. Kompetanse innenfor kulturforståelse både nasjonalt og internasjonalt kan være grunnlag for økt lønnsomhet og verdiskaping.

Et annet tema som er overraskende aktuelt og tar mye plass er bruk av vikarbyrå. Alle informantene har erfaring med bruk av vikarbyrå, og den erfaringen er ofte negativ. Det er sykepleiere fra andre land som oftest jobber i vikarbyrå, og erfaringen fra mange informanter er at de er dårlige i språk og det er begrenset med oppgaver de kan gjøre. Det blir lagt større ansvar på fast ansatte når de jobber med personell fra vikarbyrå. Etter min mening er vikarbyrå en god løsning som vil brukes i fremtiden også, derfor er det viktig å finne former og typer av vikarbyrå som passer best for kommunene i Norge, spesielt små kommuner som bruker løsningen mest. Som jeg nevnte tidligere, er det klokt å satse på interkommunale eller kommunale (det avhenger av størrelse på kommunene) vikarbyrå, som ansetter helsepersonell fast til tjenester i sine kommuner. Det kan gi fordeler både for ansatte og ledere. Det er naturlig at ledere bruker mer tid og oppmerksomhet på sine fast ansatte, og de fleste medarbeiderne som opplever at de blir sett og inkludert, har et ønske om å yte noe tilbake. Å

ansette fast i vikarbyrå med egen leder, gir mulighet for sykepleiere fra andre land å knytte seg til arbeidsplassen og være en del av arbeidsmiljøet.

En slik ordning kan også løse rekrutteringsproblemer blant sykepleiere, og ledere slipper å forholde seg til ulike ansatte som kommer på korte oppdrag. Lokale vikarbyråer gir utenlandske sykepleiere mulighet til fast ansettelse, gode integreringsmuligheter og motivasjon til å bosette seg i landet. Arbeidsgivere/ledere får fast ansatte under seg som de kan følge opp og lære opp på lik linje med andre ansatte.

6. Epilog

Mangfold er en realitet, ikke et valg for oss helseledere i norske kommuner. Selv om det er en del utfordringer knyttet til innvandring og mangfold, er det mange positive muligheter i fremtiden.

Å skrive denne masteroppgaven har vært spennende, utfordrende og lærerikt, men også en inspirerende prosess. Det er noen områder som utpeker seg til videre forskning, slik som integrering og kulturforståelse på arbeidsplasser. Oppgaven min er begrenset både i tid og størrelse, men jeg mener det hadde vært naturlig å jobbe videre med opplæringsmuligheter til helsepersonell som kommer fra andre land. Her mener jeg ikke bare språkopplæring med fokus på medisinske termer, men også opplæring i norsk lov og kultur. Det andre satsningsområdet burde være vikarbyrå, organisering og former. Her er det et stort potensial for å lage løsninger som gagnar både ansatte, ledere og arbeidsplasser, spesielt i små kommuner.

Litteraturliste

- Alf Bjarne Johnsen, Bjørn Haugan. "Erna Solberg Om Høy Arbeidsinnvandring: Berger Distriktene " VG, 15.02.2021 2021. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/gWzze0/erna-solberg-om-hoey-arbeidsinnvandring-berger-distriktene>.
- Amblie, Svein. "Migrasjon Og Arkiv ". Fagartikkel *Tidskriftet Arkiv* 7 (2016): 18. <https://journals.hioa.no/index.php/arkiv/article/view/1668/1516>.
- Anne Britt Djuve, Jon Horgen Friberg. *Innvandring Og Det Flerkulturelle Samfunn*. (Fafo, 2004). https://www.fafo.no/media/com_netsukii/756.pdf.
- Arnulf, Jan Ketil. *En Kultur Kalt Ledelse* Oslo: Universitetsforlaget 2018.
- . "Ledelse I En Digital Tidsalder ". Chap. Kapittel 5 In *Perspektiver På Ledelse*: Gyldendal 2019.
- "Situasjonell Ledelse Teori (Hersey – Blanchard)." *nomoi.no*, 2018, accessed 23.02.2018, <https://www.nomoi.no/2018/02/situasjonell-ledelse-teori-hersey-blanchard/>.
- B.Helmers, Ann-Kristin. "Sykepleiere Med Utenlandsk Utdanning Utfører Hver Fjerde Årsverk I Oslo." *Sykepleien* (20.12.2018 2018). <https://sykepleien.no/2018/12/sykepleiere-med-utenlandsk-utdanning-utforer-hvert-fjerde-arsverk-i-oslo>.
- Bergsagel, Ingvald. "Riktig Å Importere Mer Arbeidskraft?". *Sykepleien* (2015). <https://sykepleien.no/2015/08/importert-arbeidskraft>.
- Brasetvik, Karen. "Sykepleiermangelen Koster Kommune-Norge Milliarder ". *Sykepleien* (2019). [https://sykepleien.no/meninger/inns pill/2019/07/sykepleiermangelen-koster-kommune-norge-milliarder](https://sykepleien.no/meninger/inns spill/2019/07/sykepleiermangelen-koster-kommune-norge-milliarder).
- Brun, Titti. "Hva Slags Leder Har Du?"
- Forskningen Er Klar: Dette Er Den Beste Formen for Ledelse." *Fagbladet* (2017). <https://fagbladet.no/nyheter/forskningen-er-klar-dette-er-den-beste-formen-for-ledelse-6.91.488427.9684537df9>.
- Dolonen, Kari Anne. "Gode Tider for Helsevikarer." *Sykepleien* (11.05.2016 2016). <https://sykepleien.no/2016/05/sa-stoore-er-de>.
- Farbrot, Audun. "Ledelse Gjennom Kommunikasjon." *MAGMA* (04/2018 2018). <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>.
- Friberg, Jon Horgen. *Arbeidsmigrasjon* (Fafo, 2016). <https://www.fafo.no/images/pub/2016/20564.pdf>.
- Grenness, Tor. "På Jakt Etter En Norsk Ledelsesmodell." *Magma* (2012). https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/93520/Grenness_Magma_0412.pdf?sequence=1.
- Harald Askeland, Carina Blomanger og Arild Aasen. "Jakten På Ledelse I Praksis. Semistrukturert Følge-Observasjon Som Metode Innenfor Ledelsesforskning. ." *Nordiske Organisasjonsstudier* (2015). https://www.researchgate.net/publication/294886594_Jakten_pa_ledelse_i_praksis_Semistrukturert_folge-observasjon_som_metode_innenfor_ledelsesforskning.
- Hellesnes, Katrin. "Frp Vil Ha Nasjonale Krav Til Norsk Kunnskap I Helsevesenet." *NRK*, 17.03.2021 2021. <https://www.nrk.no/norge/frp-vil-ha-nasjonale-krav-til-norskkunnskap-i-helsevesenet-1.15418472>.
- Helmers, Ann-Kristin B. "Bent Høie:-Sykepleiermangelen Haster Mest." *Sykepleien* (29.06.2019 2019). <https://sykepleien.no/2019/06/bent-hoie-sykepleiermangelen-haster-mest>.
- . "Hvem Er Den Typiske Vikaren?". *Sykepleien* (11.05.2016 2016). <https://sykepleien.no/2016/05/hvem-er-den-typiske-vikaren>.
- Helsedirektoratet. *Nhsp 2020-2023 - Kunnskapsgrunnlag Til Underprosjektet "Helsepersonell Med Utdanning Fra Utlandet"*. (2018). https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/kunnskapsgrunnlag-helsepersonell-med-utdanning-fra-utlandet/Kunnskapsgrunnlag%20E2%80%93%20Helsepersonell%20med%20Utdanning%20fra%20Utlandet.pdf/_attachment/inline/536adfc5-f94a-41e6-8618-

- [32e5d5c2b16a:cff1f3ae9321354e2ff9bf9bbf8263ab511799d/Kunnskapsgrunnlag%20%E2%80%93%20Helsepersonell%20med%20utdanning%20fra%20utlandet.pdf](https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/nye-krav-til-autorisasjon-for-helsepersonell-med-utdanning-fra-utenfor-eu-eos).
- "Nye Krav Til Autorisasjon for Helsepersonell Med Utdanning Fra Utenfor Eu/Eøs." Updated 27.08.2020, 2016, <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/nye-krav-til-autorisasjon-for-helsepersonell-med-utdanning-fra-utenfor-eu-eos>.
- Hofstad, Eivor. "Who: Verden Mangler 6 Millioner Sykepleiere ". *Sykepleien* (2020). <https://sykepleien.no/2020/04/who-verden-mangler-6-millioner-sykepleiere>.
- Hofstede, Geert. *Kulturer Og Organisasjoner* Bedriftsøkonomens Forlag 1993. <https://www.nsd.no/personverntjenester/>.
- Høst, Tor. *Ledelse-En Helhetlig Modell*. 2.utgave ed.: Universitetsforlaget, 2016.
- Ingstad, Kari. *Organisasjon Og Ledelse I Helsefag Og Sykepleie*. Gyldendal 2019.
- Jon Erik Dølvik, Line Eldring, Jon Horgen Friberg, Torunn Kvinge, Sigmund Aslesen og Anne Mette Ødegård. *Eu-Utvidelsen: Endringer I Norske Bedrifters Arbeidskraftsstrategier?* (Fafo, 2006). <https://www.fafo.no/images/pub/2006/10004.pdf>.
- Jon Horgen Friberg, Jon Erik Dølvik og Line Eldring. *Arbeidsmigrasjon Til Norge Fra Øst- Og Sentral-Europa*. (Norges forskningsråd, 2013).
- "Økt Arbeidsinnvandring I Fjor." SSB, 2020, <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/okt-arbeidsinnvandring-i-fjor>.
- Kotter, John P. "Leading Change - Why Transformation Efforts Fail." *HARVARD BUSINESS REVIEW* 59-67 pages (1995).
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 3.utgave ed.: Gyldendal, 2019.
- Lars Glasø, Geir Thompson *Transformasjonsledelse* Gyldendal Akademisk 2016.
- "Leader-Member Exchange Theory ". In *Wikipedia* https://en.wikipedia.org/wiki/Leader%E2%80%93member_exchange_theory.
- Ling, Liza. "Likhhet Er Ikke Det Samme Som Rettferdighet." *Bioingenjøren*, no. 12.12.2018 (2018). <https://www.bioingenioren.no/meninger/bfi/yrkesetikk/2018/likhet-er-ikke-det-samme-som-rettferdighet/>.
- Martinsen, Øyvind Lund, ed. *Perspektiver På Ledelse* 5.utgave ed: Gyldendal 2019.
- Nergaard, Kristine. *Tilknytningsformer I Norsk Arbeidsliv* (Fafo, 2016). <https://www.fafo.no/images/pub/2016/20569.pdf>.
- Northouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, 2007.
- SSB. *Arbeidsmarkedet for Helsepersonell Fram Mot 2035*. (2019). <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/385822?ts=16c855ce368>.
- "Sysselsetting Blant Innvandrere, Registerbasert." 2020, <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvregsys>.
- Stranden, Anne Lise. "Sykepleiere Fra Eu-Land Er Dårlig Forberedt for Å Jobbe I Norge." *forskning.no* (31.12.2020 2020). <https://forskning.no/side-sykepleie/sykepleiere-fra-eu-land-er-darlig-forberedt-for-a-jobbe-i-norge/1791460>.
- Sund, Berit. *Typisk Norsk Å Være (Selv)God*. Cappelen damm akademisk 2019.
- Susanne Søholt, Kristian Rose Tronstad, Guri Mette Vestby. *Sysselsetting Av Innvandrere-Regionale Muligheter Og Barrierer for Inkludering* (Integrerings-og mangfoldsdirektoratet (IMDi), 2015). <https://www.imdi.no/contentassets/cf240603dbd84b2dbe01fd694d08ee3a/rapport-2015.-sysselsetting-av-innvandrere--regionale-muligheter-og-barrierer-for-inkludering>.
- Tjora, Aksel. *Kvalitative Forskningsmetoder*. 3.utgave ed.: Gyldendal akademisk, 2017.
- Torjesen, Dag Olav. "Kunnskap, Profesjoner Og Ledelse. Kunnskapsperspektiver På Ledelse I Norsk Helsetjeneste." *Tidsskrift for samfunnsforskning* VOL 48, no. NR 2 (2007): 275-90. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60455903/tfs-2007-2_Torjesen20190901-107027-1myudox.pdf?1567361281=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDag_Olav_Torjesern_2007_Kunnskap_profesj.pdf&Expires=1618053298&Signature=ODInBMWIsBwEvD~RJcMQqozVR0W0Tyd8v~kpoguso1rMfdv-X50Ljtw2Tvc27NU91R4jNNh5KLZxdxfdyqq7oIF0BU~hWNda5Pmt4qo~IIFltRmUyhiBkkBqEtA

[Q7MXrEoyC7U3-GQkOyZkMOMzSPAuOOjCdiG2HQUuUMdrFvUtINa6nAEHSEbHzk5Fvqa48cA~TzNw3giCNDIVV9s4Fgv5xNhonA63FxRngT9w5GLO5S11M1c3u7TZnZTUyhSXleOUAt88YjMb8aKG6YN17k93TCMtW70CbZmhQwwwegbyYsjBvKx-2JMqtlKNDII9zb17BvTVQr~7cvHQi0VTJg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.](https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold)

Traavik, Laura Elisabeth Mercer. "Ledelse Av Mangfold ". *MAGMA* (2006).

<https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>.

Warner-Søderholm, Gillian. "Regionale Forskjeller I Forretningskultur I Norge." *Magma* 0310 (2010).

[https://biopen.bi.no/bit-](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93360/Magma%202010_03%20Warner-%20Soderholm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[stream/handle/11250/93360/Magma%202010_03%20Warner-](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93360/Magma%202010_03%20Warner-%20Soderholm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Soderholm.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93360/Magma%202010_03%20Warner-%20Soderholm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yukl, Gary A.. . "Leadership in Organizations ". Power and influence (2013).

Øyvind M. Berge, Eivind Falkum, and Sissel C. Trygstad og Anne Mette Ødegård. *Skaff Oss De Vi*

Trenger (2011:20: Fafo, 2011). [http://jusboka.no/wp-content/uploads/2016/11/Fafo-](http://jusboka.no/wp-content/uploads/2016/11/Fafo-rapport-2011-20.pdf)

[rapport-2011-20.pdf](http://jusboka.no/wp-content/uploads/2016/11/Fafo-rapport-2011-20.pdf).

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Kulturtilpasset helseledelse i Norske kommuner”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilke utfordringer helseledere i norske kommuner møter i hverdagen sin, og hvordan ledere som jobber i kommunal helsesektor tilpasser lederstilen sin i møtet med ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave i styring og ledelse på OsloMet. Det er en kvalitativ studie som skal legge vekt på hva som er typisk norsk ledelse/lederstil og hvordan norske ledere som jobber i kommunal helsesektor må tilpasse lederstilen sin til ansatte med en annen språklig og kulturell bakgrunn. Som en del av studien skal det foretas intervju med helseledere på ulike nivåer i ulike kommuner rundt om i Norge. Det skal tas minimum 5 intervjuer, men maksimalt 10. Masteroppgaven skal skrives i løpet av høst/vinter 2020 og er forventet ferdigstilt vår 2021.

Intervjuer skal tas opp med en diktafon. Navn på leder, institusjon han/hun jobber på og kommunenavn skal være anonymisert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er kjent at helsesektoren i Norge har en stor andel ansatte med en annen kulturell og språklig bakgrunn. Det dreier seg om både fast ansatte som bor i landet, men også vikarer som kommer fra andre land via vikarbyrå. Så utbredt bruk av arbeidskraft med annen språklig og kulturell bakgrunn gjør at ledere i helseinstitusjoner har en del utfordringer og må tilpasse lederstilen sin etter det.

Du får spørsmål om å delta i studien min, fordi du er leder i en norsk helseinstitusjon, og dine erfaringer kan hjelpe meg å svare på problemstillingen i masteroppgaven min.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at jeg skal intervju deg. Vi kan treffes ansikt til ansikt eller ta intervju via en digital plattform, alt ettersom det passer best for deg. Jeg skal ta opptak av samtalen vår med hjelp av en diktafon, det vil si at jeg bruker en enhet som ikke har forbindelse med nett.

Tema for intervju er kulturtilpasset ledelse. Det viktige å få fram: Hva er dine erfaringer med å lede ansatte/vikarer med annen språklig/kulturell bakgrunn, og hvordan har du (hvis aktuelt) tilpasset lederstil/ledemetoder etter dette?

Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun jeg som student som skal ha tilgang til opplysningene om deg
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode eller et tall under transkribering av intervjuet. Det vil si at jeg skal «oversette» et muntlig intervju til et skriftlig, noe som samtidig gir meg mulighet til å anonymisere all identifiserbar data.
- Selve lydopptaket kan jeg oppbevare i en safe på arbeidsplassen min (som kun jeg har tilgang til) frem til jeg er ferdig med oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021.

Opptak blir slettet etter avsluttet prosjekt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet ved Tatjana Kramler (student) på epost s328898@oslomet.no eller Anders Underthun (veileder) på epost unan@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Ingrid Jacobsen på epost ingrid.jacobsen@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Intervjuguide

Åpningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hva er tittelen din?
- Hvor lenge har du jobbet som leder på denne arbeidsplassen?
- Hvor mange årsværk har du personellansvar for?
- Har du formell lederutdanning?
- Hva er din profesjon (sykepleier, vernepleier, lege osv.)?

Lederstil

- Hvorfor har du valgt å bli leder?
- Hva er hovedarbeidsoppgavene dine?
- Hvordan balanserer du lederarbeidsoppgaver i en travel hverdag? Hvilke oppgaver blir nedprioritert om du har dårlig tid?
- Det er kjent at alle ledere har stramme økonomiske rammer å forholde seg til og må drive effektiv ledelse på alle måter, samtidig som ansatte trenger en tilstedeværende leder som imøtekommer deres ønsker og behov. Er det problematisk å være lojal både oppover og nedover? Noen eksempler?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Praktiserer du ledelseskomponenter som:
 1. Liten maktavstand. Fravær av hierarki, statusforskjeller og formalitet. Tette og personlige leder-medarbeiderrelasjoner
 2. Involvering. Frihet. Forventning om bruk av egen vurderingsevne og kunnskap. Deltakelse i leders beslutningsprosesser.
 3. Aksept for prøving og feiling. Læring.
 4. Kommuniserer omtanke for medarbeideren, uttrykker interesse for om medarbeideren har behov for støtte til utførelsen av arbeidsoppgavene sine.
 5. Resultatorientering. Fokus på måloppnåelse, kvalitet og effektivitet.

Tilpassing

- Hvor stor andel av fast ansatte sykepleiere, helsefagarbeidere har en annen kultur/et annet morsmål enn norsk?

- Bruker dere vikarbyrå og hvor ofte?
- Hvilke erfaringer har du hatt i møte med ansatte fra andre land/kulturer? Kom gjerne med noen generelle eksempler (slik at det ikke skal være mulig å identifisere personen).
- Har du opplevd at du endret lederstilen din med erfaringen, tilpasset den arbeidsplassen din?
- Opplever du at det er forskjell på din lederstil i møte med utenlandske arbeidstakere/ arbeidstakere fra en annen kultur/et annet språk?
- Tilpasser du/endrer du lederstilen din i møte med arbeidstakere fra en annen kultur?
- Er det noe du vil fremheve som spesielt vanskelig med å lede folk fra andre kulturer?
- Er der forskjell på lederstilen din i møte med ansatte med annet språk og annen kultur som er fast ansatte og ansatte fra vikarbyrå?
- Hvilke andre utfordringer opplever du som leder i møte med ansatte fra andre kulturer?
- Opplever du at sykepleiere og helsefagarbeidere med annen kultur/annet språk kan ha utfordringer i møte med pasienter/brukere?