



Torbjørn Knutstadengen

Flerspråklighet og leder-ansatt forhold på sykehjem

Masteroppgave i Offentlig Administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Etter to tøffe år med masterstudie her på OsloMet har dette vært et krevende sluttprosjekt for offentlig administrasjon og styring. Det har vært krevende å skrive masteroppgave, men jeg har sett på det som en utrolig lærerik prosess som jeg kommer til å ta med meg videre i arbeidslivet.

Først og fremst vil jeg si takk til min veileder Espen Daniel Hagen Olsen som har kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger på oppgaven min underveis. Jeg vil også si takk til Caroline og Mathilde som jeg har sittet uendelige timer på masterrommet sammen med og som har vært fantastiske og sosiale støttespillere gjennom masterskrivingen.

Jeg vil også takke mine informanter som tok seg tid til å stille opp til intervju i sin ellers hektiske hverdag! Det hadde ikke vært mulig uten deres hjelpsomhet og jeg er veldig takknemlig. Oppgaven hadde ikke blitt noe av uten hjelp fra informantene.

En ekstra takk vil bli gitt til min mor Randi, som har støttet meg masse, og har hjulpet meg med mange timers korrekturlesing!

Oslo, 16. Mai 2022

Torbjørn Knutstadengen

Antall ord: 15707

Sammendrag

Denne studien undersøker leder og ansattforhold i sykehjems sektoren, og hvilke påvirkninger flerspråklighet har på dette forholdet. Problemstillingen for oppgaven er; *Hvordan påvirker flerspråklighet forholdet mellom leder og ansatte i helsesektoren? Hvilken påvirkning har dette på utføringen av arbeidsoppgavene?*

For å svare på problemstilling har jeg brukt det teoretiske rammeverket «Leader Membership Exchange» (LMX), samt å bruke tidligere forskning relatert til hvordan ledere oppfatter sine medarbeidere, flerspråklige ansattes utfordringer, statistikk og tidligere forskning rundt emnet. For å svare på dette har jeg valgt å gjøre et semi-strukturert intervju med ledere på flere sykehjem.

Resultatene viste at det var en viss sammenheng mellom LMX kvalitet og flerspråklighet basert på antakelsene i LMX teorien. I tillegg var det flere av informantene som trakk inn kultur som et element på link linje som språk, selv om dette ikke ble direkte spurt om under intervjuene. Lederne ble nødt til å omstille seg i forhold til hvordan de kommuniserer med de flerspråklige ansatte for å sørge for at de ønskede kvalitetsstandardene ble opprettholdt. Lignende undersøkelser viser at dette er et gjentakende fenomen som blir gjort for å ivareta høy produktivitet hos de ansatte. Oppsummert så har dette en negativ påvirkning på LMX-forholdet hvis en tar teorien i betraktning. Dette er ikke det eneste elementet som påvirker leder-ansatt forholdet, men er et element som kan være til hinder for å oppnå et høy-kvalitets LMX forhold. Dette er likevel et element som kan forbedres, så lenge den ansatte øker sine kunnskaper i arbeidsspråket.

English abstract

This study examines leader and employee relations in the nursing home sector, and what influences multilingualism has on this relationship. Research question for this paper is *How does multilingualism affect the relationship between managers and employees in the health sector? What impact does this have on the performance of the tasks?*

To answer the problem, I have used the theoretical framework of the "Leader Membership Exchange" (LMX) theory, as well as using previous research related to how managers perceive their employees, multilingual employees' challenges, statistics, and previous research on the subject. To answer the research question, I have chosen to do a semi-structured interview with managers at several nursing homes.

The results showed that there was a certain correlation between LMX quality and multilingualism based on the assumptions in the LMX theory. In addition, several of the research subjects included culture as an element of language on an equal footing to one another, although this was not directly asked during the interviews. The findings show that managers had to restructure how they communicate with the multilingual staff to ensure that the standards they desired were maintained. Similar studies show that this is a recurring phenomenon that is done to maintain high productivity among employees of multilingual backgrounds. In short, this has a negative impact on the LMX relationship if one uses the reasonings of the theory into account. This is not the only element that affects the manager-employee relationship but is an element that can be an obstacle to achieving a high-quality LMX relationship. However, this is an effect that can be improved regardless of multilingualism, as long as the employee increases his or her language skills in the working language.

Innhold

1.0 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Oppgavens struktur.....	8
1.3 Hva er hensikten med denne oppgaven?.....	8
2.0 Bakgrunn.....	11
2.1 Overgang fra enspråklig til flerspråklige arbeidsplasser.....	11
2.2 Norske integreringsmål.....	12
2.5 Er språktester en god måling i et språk?.....	16
2.6 Oppsummering av bakgrunn.....	17
3.0 Teoretisk rammeverk.....	18
3.1 Leader Membership Exchange.....	18
3.1.1 Dimensjoner ved LMX.....	19
3.1.2 Kultur og LMX.....	21
3.1.3 LMX Teorien oppsummert.....	23
3.2 LMX Kritikk.....	24
3.3 Tosteg-modellen.....	25
3.4 Hvordan reagerer en person på at en sliter med kommunikasjon på arbeidsplassen?.....	26
4.0 Metode.....	28
4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	28
4.2 Semistrukturert Intervju.....	30
4.2.1 Gjennomføringen av intervjuene.....	30
4.3 Utvalgskriterier.....	31
4.4 Utvalg.....	32
4.5 Kvalitetskriterier ved bruk av kvalitativ metode.....	34
4.6 Transkribering.....	35
4.7 Koding.....	36
4.8 Oppsummering av metode.....	36
5.0 Analyse av funn.....	37
5.1 Reaksjoner på vanskelige situasjoner og flerspråklighet.....	37
5.2 Hvilke relasjoner var de nærmeste?.....	39
5.3 Viktigheten av relasjonsmønstre, språk og kultur.....	41
5.4 Oppsummering av funn.....	43
6.0 Diskusjon.....	45
6.1 Selve forholdet.....	45
6.2 Betydningen av språk.....	46

6.2.1 Tilpassing av kommunikasjonsmåte.....	48
7.0 Oppsummering.....	49
7.1 Konklusjon og drøfting opp mot problemstilling	49
7.2 Videre forskning	50
8.0 Kilder.....	51

1.0 Innledning

I denne studien har jeg valgt å undersøke flerspråklighet i sykehjems-sektoren, og hvordan ledelse påvirkes av et mangfold av flerspråklige ansatte. Norge har i løpet av kort tid blitt et flerkulturelt land, hvor man har måtte lære seg å bli vant med, og å jobbe med nye mennesker med forskjellige bakgrunner enn seg selv. Det kan derfor være en god idé å utdype forståelsen av hvordan dette forholdet påvirker arbeidsforholdet. I en undersøkelse gjort av NRK i 2015 kom det fram hele 45 prosent av medlemmene i Norsk sykepleierforbund svarte at de opplever språkproblemer med kolleger månedlig, ukentlig, eller daglig (Reutherdahl et al., 2015). Den store andelen med folk i helsesektoren som opplever språkproblemer, og setter lys på et viktig element om at språk kan ha stor påvirkning på hverdagen. Jeg ønsker å rette søkelys på hvordan det flerspråklige blir oppfattet av ledere og ansatte på sykehjemmene, og hvordan dette påvirker de mellommenneskelige relasjonene.

1.1 Problemstilling

Den nye flerspråklige hverdagen i helsesektoren har skapt nye utfordringer i hverdagen, både med hensyn til samhandling mellom ansatte og leder, og for kommunikasjoner mellom dem. Det er gjort mye forskning på hvilken påvirkning gode relasjoner mellom ansatte og ledere i bedrifter har på effektivitet og adferd. Hvordan spesielle utfordringer rundt språk kan påvirke disse relasjonene, og hvilken effekt det kan på relasjonene mellom leder og ansatt, er det derimot mindre forskning på. Et av målene for denne oppgaven blir å undersøke hvordan man med et lederspesspektiv kan forstå disse utfordringene, og hvordan flerspråklighet påvirker et ansatt-lederforhold.

Formålet med oppgaven er å utforske videre hvordan forholdet mellom leder og ansatte i helsesektoren blir påvirket av disse språkproblemene. Hva er det som er de største utfordringene? Hvordan oppfattes dette fra de forskjellige sidene? Hvordan er det språk kan påvirke dette? Problemstillingene blir med dette som følgende:

Hvordan påvirker flerspråklighet forholdet mellom leder og ansatte i helsesektoren? Hvilken påvirkning har dette på utføringen av arbeidsoppgavene?

For å innsnevre problemstillingen har det blitt gjort et bevisst valg ved å fokusere på sykehjem. Sykehjemmene er en av helseinstitusjonene som har hatt en større grad av flerspråklighet enn andre sektorer. Det vil bli gjort en kvalitativ undersøkelse fra forskjellige sykehjem hvor jeg benytter semi-strukturerte intervju/dybdeintervju fra ulike informanter som grunnlag for den empiriske analysen. Informantene hadde for det meste lignende roller, men hadde litt forskjellig ansiennitet og l

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven består av 7 kapitler. I første kapittel presenteres tema og problemstilling. Kapittel to presenterer utviklingen i sektoren, og har som hensikt å beskrive litt om situasjonen rundt flerspråklighet i helsesektoren. Kapittel tre presenterer den teoretiske tilnærmingen oppgaven tar utgangspunktet i. Kapittel fire beskriver de vitenskapelige metodene som oppgaven har brukt, samt en begrunnelse om hvorfor de er brukt, og en vitenskapsteoretisk beskrivelse av hvordan oppgaven vurderer funnene i den analytiske delen. Kapittel fem presenterer en analyse av funnene i sammenheng med det teoretiske grunnlaget presentert i kapittel tre. Kapittel seks har som hensikt å diskutere funnene beskrevet i kapittel fem. Avslutningsvis er det kapittel syv, med konklusjon og forslag til videre undersøkelser og forskning.

1.3 Hva er hensikten med denne oppgaven?

En av de store endringene i dagens samfunn har vært den økende graden av flerspråklighet i samfunnet. For å kunne bedre forstå hvordan dette påvirker det daglige livet, kan det være positivt å forske mer på hvordan språk påvirker oss i hverdagen. Jeg har valgt å fokusere på leder og ansattforhold i helsesektoren, fordi det er et felt som i stor grad er preget av en flerkulturell arbeidsstokk. Jeg håper at oppgaven kan gi en bedre forståelse av hvordan leder og ansatte opplever språk som en variabel for et mellommenneskelig forhold.

For å belyse hvordan flerspråklighet kan påvirke forholdet mellom leder og ansatte bruker oppgaven Leader Membership Exchange teorien (LMX). LMX er i dag en av de mest brukte og anerkjente ledelsesteoriene som beskriver hvordan det mellommenneskelige forholdet mellom leder og ansatt utvikler seg, og ser på hvilke elementer som påvirker det. LMX blir

ofte beskrevet som en teori som påvirker alt fra produktivitet, tilfredshet på jobb og et individs psykologiske tilknytning til en bedrift. Ut ifra det jeg undersøkt, har ikke LMX utforsket hvordan flerspråklighet kan påvirke relasjoner mellom ledere og ansatte som har forskjellige morsmål. Ved å utforske hvordan flerspråklighet kan påvirke forholdet mellom leder og ansatte, håper jeg det vil være mulig å gi et innblikk i eventuelle utfordringer, løsninger, og en utdypelse med å forklare de eventuelle problemene. Ved at LMX som teori brukes og er trukket inn som et som et vesentlig punkt, vil det potensielt kunne gi ny innsikt i hvordan vi kan forstå hvorfor innvandrere ofte sliter med å nå oppover i hierarkiet i jobbsammenheng. Dette er en dimensjon til teorien som ikke tidligere har blitt vist til i en LMX kontekst. Teksten vil ta med både kritikk og dagens forskning på disse områdene.

Jeg håper dette kan bidra til å gi bedre forståelse for hvordan leder og ansatte i helsesektoren opplever en situasjon med flerspråklighet. En bedre forståelse av utfordringene og situasjonen, kan være med på å gi ledere og ansatte innsikt i hvordan man kan utvikle et bedre samarbeid. Dette kan være nyttig informasjon både for ledere som leder en flerspråklig arbeidsstokk, og flerspråklige arbeidere som ønsker å forbedre sin arbeidshverdag.

1.4 Begrepsforklaringer

I denne oppgaven vil språk bli referert til som «et system av regler for dannelse av ytringer som er felles for en gruppe mennesker». Med denne definisjonen kan norsk, engelsk, japansk eller arabisk alle kunne defineres som språk. Denne definisjonen blir brukt for å skille mellom definisjonen av språk som omhandler sanseinntrykk, tanker, følelser osv. En slik definisjon blir heller «den menneskelige språkevnen», og hvilke manifestasjoner den fremstår i (Hagemann 2022). Oppgaven har valgt å legge vekt på den første definisjonen som et undersøkelsesmonument, for å se hvilke påvirkninger flerspråklighet har på et leder og ansattssamarbeid.

I språkforskning er det vanlig å referere til en persons morsmål som språk 1 (L1), og et andrespråk som språk 2 (L2). Det å motta informasjon på L2 kreves ofte større grad av artikulasjon og grammatisk analyse for å oppfattes riktig. Mottakelse av slik informasjon skjer eksternt, internt, og gjelder både når informasjon mottas skriftlig eller muntlig.

Kort oppsummert så har jeg i denne delen av oppgaven har jeg hatt som mål å redegjøre for valg av tema, problemstilling og teori. LMX teorien er som nevnt en av de mest brukte og omfattende teoriene for å forstå relasjonene mellom leder og ansatt. Ettersom flerspråklighet er blitt en større del av det hverdagslige på mange arbeidsplasser, og da spesielt i helsesektoren, vil det være interessant å se hvordan det kan påvirke en leder og ansatt forhold, og eventuelt hvilke konsekvenser for forholdet dette har. I neste del av oppgaven vil jeg utdype med hvordan utviklingen av flerspråklighet i Norge har endret seg.

2.0 Bakgrunn

I denne delen skal jeg gjennomgå bakgrunnen for hvordan endringene i det norske samfunnet har skjedd på grunn av innvandringen. Her vil det bli gjort rede for hvordan helsesektoren er påvirket og den generelle trenden rundt innvandring i sin helhet i Norge. Det vil også bli diskutert de elementene av dette som påvirker helsesektoren, med et fokus på elementer knyttet til språk.

2.1 Overgang fra enspråklig til flerspråklige arbeidsplasser.

Forskjeller mellom nordmenn og innvandrere var ikke et tema ved velferdsstatens grunnleggelse. I etterkrigstiden var innvandrere en svært liten del av befolkningen. I 1967 var det kun registrert 400 sysselsatte innbyggere fra Afrika og Asia i hele landet, mens det ved inngangen til 2020 var det registret hele 790 500 personer som ble definert som «innvandrere». Dette omfatter personer som selv har innvandret, eller norskfødte med innvandrerforeldre. Det er et stort mangfold, og data viser ofte en stor ulikhet mellom innvandrere og «innfødte» (Brochmann & Hagelund 2010 s. 213). 65 prosent av innvandrere i Norge mellom 20 og 66 år var i jobb i 2020, mens den tilsvarende andelen var på 78 prosent i den øvrige befolkningen. Det blir ofte diskutert hvorfor det er en lavere sysselsetting for innvandrere enn, i den øvrige befolkningen. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet knyttet til faktorer som generell diskriminering (ved at arbeidsgivere foretrekker å rekruttere personer som ligner en selv), andre kjønnsroller for innvandrere fra enkelte land, og en mindre stabil og solid tilknytning til arbeidslivet enn befolkningen for øvrig (ofte preget av større grad av midlertidighet og deltidsstillinger) (Hardoy & Zhang 2019).

For i størst mulig grad kunne delta i samfunnet på lik linje med resten av befolkningen har det blitt vektlagt at innvandrere lærer seg norsk. Målet for opplæring i norsk er at deltakere skal være i stand til å benytte eller bygge på sin kompetanse i utdanning, arbeid og samfunnslivet for øvrig (Regjeringen.no 2021). Integrering er en toveis prosess hvor myndighetene skal sikre gode muligheter, og den enkelte innvandrer må stille opp med egeninnsats. Målet for integrering er at innvandrere i større grad skal delta i arbeids- og samfunnsliv. De som skal leve og bo i Norge, skal inkluderes og ta del i store og små fellesskap i samfunnet.

Innvandrere som jobber i helsesektoren, kommer fra mange forskjellige land og har ulik kultur og bakgrunn. De kommer fra over 160 land og er ujevnt spredt i Norge. Den største gruppen innvandrere innenfor helsesektoren er Filippinere som i 2017 hadde hele 3440 årsverk i den norske helsetjenesten. På andre og tredjeplass finner man Polakker og Eritreere med henholdsvis 1373 og 1280 årsverk. Geografisk er det også stor variasjon med at hele 44,2 prosent av Oslos helsearbeidere har innvandrerbakgrunn. Til sammenligning hadde Nord-Trøndelag lavest med kun 7,6 prosent av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. (SSB 2017).

2.2 Norske integreringsmål

Med en større tilflytting av innvandrere har integrering blitt et stort tema i norsk politikk, og det å integrere innvandrere har blitt en viktig politisk målsetting. Hovedmålet for den nasjonale integreringspolitikken er at flere innvandrere kommer i arbeid og deltar aktivt i samfunnslivet. Den nasjonale integreringspolitikken fremmer at integrering av innvandrere er et viktig innsatsområde (Busengdal et al., 2020).

Integrering er ikke alltid et begrep som er lett å definere. Et problem er at det kan være et begrep som løpende tegner opp skillelinjer mellom majoriteter og minoriteter og «oss» og «dem», basert på antakelser om stat, nasjon, samfunn og befolkning. Det betyr blant annet at en ukritisk bruk av integreringsbegrepet i forskning kan bidra til å konstruere og opprettholde skillelinjer mellom «oss» og «dem» (Sætermo et al., 2021, s. 26).

Selv om integrering blir formulert som en politisk målsetting, hvor det er faglig, teoretisk og politisk usikkert hva vellykket integrering er. I sosiologisk teori er integrering et nøkkelbegrep, og det refererer til hvordan ulike deler i et sosialt felleskap inngår til å bli et felleskap. Durkheim (1897) er den som introduserte integreringsbegrepet i samfunnsvitenskapen. Han var opptatt av «det sosiale», som han definerte som mellomrommet mellom individ og stat, og at det sosiale var viktig for å binde samfunnet sammen. Durkheim la vekt på at integrering var det som gjorde at mennesket av fri vilje oppførte seg moralsk forsvarlig, og uten integrering i sivilsamfunnet ville samfunnet vært preget av kaos. Det som gir integreringsbegreper innhold handler om at vellykket integrering er når innvandrerne blir en del av majoritetssamfunnet, der ufrivillige forskjeller mellom minoritet og majoritet blir redusert over tid (Busengdal et al., 2020).

Språk har lenge blitt sett på som et av de viktigste mekanismene for integrering. En rekke indikatorer er blitt utviklet for å vurdere hvor vellykket overgangen til et nytt samfunn har vært for innvandrere. Disse omfatter generelle områder som sosial inkludering, helse, etc., eller mer spesifikke indikatorer (inntekt, sysselsetting, boforhold utdanning, deltakelse i samfunnet, etc.). Disse metodene for analyse inkluderer ofte ikke kriterier som er direkte knyttet til språk, selv om språket i vertslandet i større eller mindre grad er helt avgjørende for voksne innvandrere, spesielt når det er snakk om langvarig opphold for innvandreren. En reell integrering av innvandrere i det nye samfunnet innebærer også tiltak som går langt utover det å ønske dem velkommen. Aksept for nye former for sosial oppførsel og at det nye samfunnet er åpent for nye mennesker og forandring (COE 2022). Her blir et gjentakende element for de som søker jobber er at språkferdigheter blir en viktig del av og sysselsetting og videreutvikling i arbeidslivet. Språkferdigheter inkluderer her både muntlig og skriftlige ferdigheter, og blir sett på som viktige årsaker for at innvandrere ikke får lik tilgang, på samme linje med manglende kvalifikasjoner og utdanning (NOU, 2021). Undersøkelse gjort i Tyskland viser både at innvandre med høyere språkferdigheter, og innvandrere som har bodd i landet i lengre tid, har bedre muligheter på jobbmarkedet. Og samme trend ser vi i Norge. Arbeidsgivere har i den forstand en viktig rolle i integreringen av innvandrere (Degler et al., 2017, ssb.no 2020).

I regjeringens strategi for å styrke integreringen i samfunnet har språkkunnskaper og sysselsetting lenge vært et hovedelement i utformingen av politikken. Det er regjeringens mål at man skal få flere innvandrere inn i arbeidslivet så raskt som mulig og at de skal få en stabil tilknytning der. Den norske arbeidslivmodellen er avhengig av en høy yrkesdeltakelse, hvor det er et fokus på målrettet kvalifisering og tidlig tilrettelegging for at å sikre at fremtidige behov for arbeidskraft blir dekket Meld St. 30 (2015-2016).

«Språklig integrering» er en form for integrering som er vanskelig å sidestille med andre typer integrering. Dette er fordi språk ikke utelukkende kan anses som et middel for kommunikasjon, som man ganske enkelt trenger å skaffe seg, på samme måte som innvandrerne skaffer seg et sted å bo eller arbeid. Språk kan også være med på å bygge kulturell identitet. Både på det individuelle plan og i en gruppe, og dette viser seg på samme måte som livssyn og klesstil. Språk har en viktig rolle som en sosial og kulturell identitetsmarkør innad i et samfunn (COE 2022).

2.3 *Situasjonen på sykehjem*

Arbeidshverdagen på sykehjem er preget av praktisk hjelp, pleie og omsorg til mennesker som trenger det. Dette inkluderer alt fra hjelp med hygieniske oppgaver, gi beboere på sykehjemmet hjelp til et sosialt liv, medisinsk oppfølging og kontakt med pårørende. Over 40 prosent av de ansatte i sykehjems etaten i Oslo kommune har et annet morsmål enn norsk. Før 2010 var det ingen krav til språkkunnskaper for ansatte i sykehjem. I lange perioder var det også stort behov for arbeidskraft. I 2009 startet etaten en omfattende kompetansekartlegging av den norske språkkunnskapen, og fra 2010 har utenlandske arbeidstakere som jobber i sektoren, blitt pålagt å gå på språkkurs dersom norskkunnskapen ikke er god nok. De ansatte testes i etterkant for å dokumentere at språket er på riktig nivå. Om man ikke består, er det anledning til å ta kurset om igjen. Det ble satt krav om B2-nivå for ansatte som har kontakt med pasienter (Ødegård & Andersen, 2020 s. 25).

I helsevesenet er det pålagt krav om at de ansatte kan tilstrekkelig norsk for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en forsvarlig måte, av hensyn til pasientsikkerheten. Det er arbeidsgiver som har ansvaret for at de lovfestede språkravene oppfylles. En undersøkelse fra 2012 viste at over 60 prosent av pleiemedarbeidere ved sykehjemmene i Norge har opplevd kritikkverdige episoder fordi noen av de ansatte snakker for dårlig norsk (Ødegård & Andersen, 2020 s. 6).

2.4 *Hvordan påvirker språk hverdagen?*

Språk påvirker nesten alle aspekter av hverdagen. Vi kommuniserer og tenker gjennom ordene og begrepene som språket gir på alle områder av livet (Hymes 1977). Dette blir dermed vanskeligere når alle ikke snakker det samme språket, hvor kommunikasjon med andre nasjonaliteter ofte blir vanskeligere. I tillegg kan språkforskjeller ha den uheldige konsekvensen at det gir et grunnlag for uformell inkludering eller ekskludering. Å bli ekskludert fra daglig kommunikasjon med vertslandsborgere kan ofte ha alvorlige konsekvenser for de som kommer fra et annet land. Språk kan derfor betraktes som et viktig instrument for utlendinger som vil utvikle forståelsen sin av den nye kulturen de blir en del av. Følgelig har forskning konsekvent vist at vertslandsinnbyggere er en viktig kilde til informasjon som kan lette tilpasningen av utlendinger i vertslandet, både på jobb og utenfor jobb. Dette kan imidlertid avhenge av språkets kompleksitet og andre vanskeligheter knyttet til å lære et bestemt vertslandsspråk, for eksempel fonetikk og tilgjengelige læringsressurser.

I vertsland med vanskelige språk er det kanskje få utlendinger som klarer å lære seg mye av det, men de som gjør det kan kanskje bruke det til sin fordel for å fremme tilpasningen sin til sitt nye vertsland. På den annen side, når vertslandsspråket er lett å lære, kan mange utlendinger raskt bli dyktige nok til å lette tilpasningen, og økende ferdigheter i vertslandets språk vil ofte resultere i bedre tilpasningsevne sammenlignet med de i land med vanskelige språk. Med andre ord kan fordelene med språkkunnskaper for utlendingers tilpasning være avhengig av vanskeligheten til vertslandets språk (Selmer & Luring, 2011, s. 420).

Utfordringene omfatter både arbeidstakerne selv, deres arbeidsgivere og kolleger. Språkutfordringer kan ha konsekvenser for spesifikke områder som helse, miljø og sikkerhet, kunnskap om lønns- og arbeidsvilkår, samarbeid, produktivitet og forholdet til kunder, elever og pasienter. Vi ser også nærmere på erfaringer med opplæring og andre tiltak for å bedre kommunikasjonen. Språkkunnskaper i arbeidslivet er aktualisert i årene etter 2004, blant annet fordi det har kommet mange EØS-borgere til enkelte bransjer, og fordi disse verken har rett eller plikt til norskopplæring. Samtidig er det flere arbeidsgivere som sørger for at arbeidstakerne får språkopplæring (Ødegaard & Andersen, 2020, s 12).

For mange kan kultur og språk henge nært sammen. Forskjellene på kultur og språk kan ha påvirkninger både på arbeidsmiljø og forholdet mellom ansatte, beboere, og pårørende på sykehjem. Arbeidsspråket på norske sykehjem er norsk, og på enkelte sykehjem kan ledelsen slå ned på de som bruker et annet språk i arbeidstiden, noe som blir begrunnet med hensynet til kolleger og i å ivareta et godt arbeidsmiljø. Erfaringer fra studier av Ødegaard & Andersen (2020) er at det er mindre vanlig for de utenlandske arbeidstakerne å delta i sosiale sammenkomster, både i og utenfor arbeidstid, enn det det er for de norske. Holdningen om at «jobb er jobb», virker å være mer utbredt hos flerspråklige arbeidstakere enn blant arbeidstakere med norsk som morsmål. Det holdes litt mer avstand. Noe som kan ha sammenheng med både språkkunnskaper, oppvekst og referanserammer (Ødegaard & Andersen, 2020, s. 29).

Som vist i Tregunmo et al, kan helsefagarbeidere møte på flere språkutfordringer når de kommuniserer på et fremmedspråk. Dette kan være stressframkallende, spesielt når en opplever at informasjonen som en prøver gi ikke blir forstått. Det kan også være kognitivt stressende for en person, noe som innebærer at man må kommunisere mer langsomt med pasienter, kolleger eller andre medarbeidere. Det kan også være problematisk når en må ta

en rask avgjørelse for å løse et problem. Dette kan føre til at det oppstår vanskelige situasjoner når arbeideren skal kommunisere med enkeltindivider som snakker veldig annerledes, for eksempel hvis pasient, leder eller medarbeider kommer fra distriktet, utlandet eller fra en region med store uttaleforskjeller (Tregunno et al., 2009).

Helsepersonell med flerspråklig bakgrunn kan oppleve problemer som er annerledes enn personell fra nasjonalbefolkningen. Helsepersonell med flerspråklig bakgrunn kan oppleve å ha erfaringer som å bli «behandlet som den andre» eller «utenfor» av medarbeidere og pasienter og dens familier. De rapporterte også om enkelte tilfeller av rasisme, aggresjon og mangel på tillit på arbeidsplassen. Situasjoner hvor spørsmål rundt kvalifikasjoner fra pasienter og kolleger, og direkte truende adferd har vært dokumentert fra lignende studie gjort i Canada angående sykepleiere med innvandrerbakgrunn (Tregunno et al., 2009).

2.5 Er språktester en god måling i et språk?

For å få autorisasjon til å jobbe i det norske helsevesenet må en søke om godkjenning. I tillegg til å ha de formelle faglige kompetansekravene, må søkeren ha bestått krav om norske språkferdigheter på B2-nivå fra Europarådets nivåskala for språk (Helsedirektoratet, 2020). Den norske skalaen er basert på den europeiske standardiserte skalaen for språkkunnskaper (Common European Framework of Reference for Languages/ CEFR), og har som mål å synliggjøre hvilket nivå en person ligger på når det kommer til språkkunnskaper (CEFR, 2022).

Hovedandelen av de som tar språktestene oppnår ikke B2-nivå i norskferdigheter. Data fra 2014-2017 viser at i sin helhet oppnår bare 9 prosent av alle voksne innvandrere som tar norskprøven dette nivået. Innad i innvandrergruppene er det her også mye variasjon. Kvinner får litt bedre resultater enn menn, innvandrere fra vestlige land scorer høyere enn de fra Asia og Afrika, de med høyere utdanning scorer bedre enn de med lav utdanning og voksne mellom 26-45 år scorer oftere på B2 nivå enn andre (Kompetansenorge, 2017).

Det har vært gjentakende kritikk når det kommer til hvorvidt en måling av språkferdigheter slik som den fra CEFR alltid er et godt grunnlag for å vurdere en persons kompetanse i en jobbsammenheng. En kan for eksempel fungere veldig godt innenfor et avgrenset område på

et annet språk, men dårligere på andre områder. Ettersom CEFR tester er en helhetlig vurdering, vil det det avgrensede fagområdet som en vil ha kompetanse i heller bli mindre vektlagt. Språkkravet for helsefagarbeidere ble i 2010 satt til B2-Nivå på CEFR skalaen, mens leger og sykepleiere måtte ha C1-ferdigheter. (Skotheim, 2018). I praksis vil dette si at personer som har nådd B2-nivå kunne forstå lengre sammenhengende tale og foredrag innenfor et emne som er forholdsvis godt kjent. Kommunikasjonsnivået skal ligge på et nivå hvor vedkommende skal kunne snakke flytende og spontant med morsmålsbrukere i kjente sammenhenger og kunne uttrykke sine synspunkter. Man skal også kunne gi klare og detaljerte beskrivelser innenfor et vidt spekter i emner knyttet til sitt interessefelt, og eventuelle fordeler og ulemper ved disse synspunktene (CEFR, 2022).

Hvorvidt skalaen med språkkunnskaper blir brukt i praksis, og i hvor stor grad den er relevant for at en blir ansatt er et annet spørsmål. For mange arbeidsgivere blir det begrunnet med at årsaken til at en ikke ringer opp innvandrere i like stor grad som norskfødte er usikkerhet rundt om søker har norskferdigheter gode nok til å fungere i stillingen. Funn fra Valen et al 2021 viser at det er noe usikkerhet blant enkelte hvorvidt språkprøvene i praksis lar seg overføre til gode kunnskaper innen jobbfeltet. Prøven bygger på en antakelse om at den skal svare på hvorvidt arbeidstakerne har de språkkunnskapene arbeidsgiverne er ute etter (Valen et al., 2021).

2.6 Oppsummering av bakgrunn

Kort oppsummert så har denne delen av oppgaven gjennomgått flere momenter for hvordan endringen til flerspråklighet har funnet sted, hvilke mål samfunnet har for viktigheten av språk, og hvilke utfordringer flerspråklighet kan ha for arbeidere med forskjellig bakgrunn. Den neste delen av oppgaven vil redegjøre for det teoretiske rammeverket som denne oppgaven bygger på.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal jeg gjennomgå den teorien som er relevant for besvarelsen av problemstillingen. Det vil bli gjort klart hva «Leader membership exchange» teorien innebærer (herved referert til som LMX), LMX-teoriens historie, og på hvilket grunnlag de blir brukt. I tillegg vil jeg utdype ved å forklare to-steps modellen utviklet av Green & Mitchell, samt å gi en gjennomgang av hvordan språkutfordringer kan påvirke flerspråklige ansatte.

3.1 Leader Membership Exchange

Leader membership Exchange teori er en teori som beskriver hvordan rolleskapesprosessene mellom en leder, og hver enkelt ansatt (referert til som følger i LMX-teorien), utvikler seg over tid. Kjernen i teorien går ut på at hver leder utvikler et slags «utvekslingsforhold» mellom hver enkelt av de ansatte, etter at lederen og den ansatte definerer den ansattes rolle. Utvekslingsforholdene blir til etter at personlig egnethet, pålitelighet og kompetanse blir vurdert. Teorien baserer seg på at de fleste ledere kun utvikler høy-kvalitets forhold med en mindre gruppe betrodd ansatte som fungerer som deres assistenter og rådgivere. Disse forholdene blir utviklet gradvis og over tid, gjennom gjensidige positive handlinger (Yukl & Gardner, 2018, s. 27).

Utviklingen av LMX har vært gradvis, og har omfattet en endring i hva LMX har å tilby som en lederskapsmodell, samt en endring i det som blir undersøkt. Opprinnelig var det vanlig å tenke at ledere behandlet alle sine ansatte likt. Men etter hvert fikk tanken om at man behandlet hver ansatt forskjellig, etter hvilke omstendigheter som var tilstede mer utbredelse. Denne paradigmeendringen ble kalt for Vertical Dyad Linkage (VDL), og det var dette som etter hvert ble utviklet til å bli «Leader Membership Exchange» (LMX). (Graen & Uhl-Bien 1995 s. 225) LMX og VDL ble etter hvert adskilt med at LMX teorien gikk bort ifra å fokusere på «inn» og «ut» grupper, til at lederen kan være i kan være «inngruppe» med alle medarbeidere, og at alle er en del av «LMX». Hver relasjon er i en LMX relasjon, men man blir ikke satt i en «gruppe» slikt VDL påstår. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 229) I en arbeidssetting vil det dominerende spørsmålet være spørsmålet om hvordan utvekslinger av

høyere kvalitet og lavere kvalitet er sammenkoblet innenfor en arbeidsenhet, og hva deres samlede effekt har på arbeidsprosesser og resultater på et gruppenivå. Mer spesifikke spørsmål inkluderer: hvordan kommer medlemmer av utvekslinger av høyere kvalitet og utvekslinger av lavere kvalitet overens i samme arbeidsgruppe? Hvordan påvirker forskjellige typer forhold innenfor samme arbeidsgruppe oppgaveutførelse? (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 234)

Fordelene med å ha et godt forhold mellom leder og ansatt er ifølge LMX teorien mange. For leder er en ansatts engasjement meget viktig for at enkelte, mer komplekse oppgaver skal bli gjennomført på en god måte. Med ansatte som i stor grad viser engasjement blir det mindre viktig for ledere å konstant følge opp disse. For ledere kan høy-kvalitets LMX forhold skape problemer hvis en må bruke for mye tid på den enkelte ansatte, ta vare på sine ansattes spesielle behov, og bruke mye tid på å opprettholde disse relasjonene. Et lav-kvalitets forhold i LMX teorien innebærer at leder og ansatt har mindre gjensidig innflytelse på hverandre, og at arbeidere som regel kun oppfyller de formelle kravene for å ha jobben. Det vil si at de følger alle reglene, oppgavene og ordrene de får fra lederen, mens de i gjengjeld får lønnen de har krav på (Yukl & Gardner, 2018, s. 277).

LMX har vært definert på flere måter og har variert veldig fra studie til studie. Kvalitet i LMX sammenheng blir ofte definert som å inneholde deler av forhandlingsfrihet, samme verdier, affekt, gjensidighet, forpliktelse og gjensidig tillitt. Siden måten man måler LMX på har vært forskjellig er det ofte vanskelig å snakke om LMX som en verdi som er klart definerbare, noe som gjør at hver studie kan inneholde tolkning av LMX som er forskjellig fra hverandre (Yukl & Gardner 2018 s. 278). LMX teorien oppfordrer ledere til å burde å etablere et godt forhold til alle ansatte, og jobbe for at alle skal ha et høy-kvalitets LMX forhold, blant annet ved å gi muligheter til de ansatte for å ta på seg nye ansvarsroller (Northouse, 2022, s. 167).

3.1.1 Dimensjoner ved LMX

LMX teori beskriver hvordan ledere utvikler forhold over tid med forskjellige kolleger. Kjernen av LMX teori er at lederen utvikler en høy kvalitet LMX med enkelte ansatte og lavere kvalitets LMX med andre ansatte. Dette er med på å beskrive hvordan dette påvirker forholdet mellom leder og ansatt. I høykvalitets LMX-relasjoner er det felles

utvekslingstrekk, der både lederen og den ansatte får tilgang til fordeler fra hverandre. Den underordnede kan oppnå fordeler som: flere spennende arbeidsoppgaver, mer ansvar og autoritet, informasjon og muligheter til å komme med innspill når lederen tar lederbeslutninger (Duhlebohn et al., 2012). Ansatte som har et høy-kvalitets LMX forhold får mer informasjon, innflytelse og tillitt enn de med lav-kvalitets LMX (Northhouse, 2022, s.159).

Lederen får til gjengjeld for høye LMX fordeler som god oppførsel gjennom Organizational Citizenship Behaviours (OCB), og danner en slags gjensidig forpliktelse mellom leder og ansatte (Lee et al., 2019). OCB er definert med to kriterier. Det første kriteriet innebærer at adferden skal gå over de formelle rammene som har vært etablert i rollen. Det andre kriteriet går ut på at adferden hjelper organisasjonen eller bedriften (Graham, 1991 s. 249). Det er mer vanlig at de med høy-kvalitets LMX gjør ekstra ting for lederen slik, som lederen gjør for dem, mens de med lav-kvalitet holder seg til de formelle oppgavene, og gjør ikke mer enn det formelle for å hjelpe lederen (Northhouse, 2022, s.160).

Et lavt kvalitets forhold mellom leder og ansatt er karakterisert av mindre felles innflytelse. I et lav-kvalitets forhold mellom leder og ansatt er forholdet basert mest på fullførelsen av de formelle kravene til rollen (for eksempel reglene, legitim veiledning fra lederen, kravene til jobben el), og at arbeideren kun får de formelle fordelene for jobben (for eksempel lønnen han/hun har krav på). Den tidlige versjonen av LMX teorien beskrev dette som en «in-group og out-group av følgere». Nåtidens forskning har åpnet seg mer for at lederen kan ha et høyt LMX forhold med alle sine ansatte (Yukl & Gardner, 2018., s. 277). Ansatte som ikke er interessert i å ta på seg nye og forskjellige arbeidsoppgaver blir oftere en del av gruppen med lav-kvalitets LMX forhold (Northhouse, 2022., s. 159).

En av de grunnleggende delene av LMX-teorien er at effektive ledere ikke kan etablere utvekslinger av høy kvalitet med hver og en av sine underordnede. Ledere har begrensninger med hensyn til ressursene de får av sin organisasjon, så vel som de individuelle ressursene som er tilgjengelige. Derfor utvikler ledere differensierte relasjoner med underordnede, alt fra transaksjonsbaserte relasjoner av lav kvalitet med de fleste ansatte til høykvalitets sosioemosjonelle relasjoner med noen få «betrodde assistenter.» LMX-kvalitet er derfor et biprodukt av å etablere relasjoner av høy kvalitet, med noen, men ikke alle, medlemmer av en arbeidsgruppe (Yu et al., 2018).

Når et utvalg av ledere ble bedt om å beskrive to av deres nåværende medlemmer i sin arbeidsgruppe, som var sammenlignbare i forfremmelsespotensial, utdanning, kjønn og rase, men som var forskjellige når det gjaldt lederens profesjonelle innblanding, finner man klare forskjeller. De medlemmene som ble beskrevet av lederne var, 1. Mer sannsynlig for å ta de samme beslutningene som deres overordnede i ustrukturerte oppgaver, 2, ha større sannsynlighet for å fullføre et oppdrag startet av deres overordnede når det er nødvendig, og 3. effektivt samarbeid med sin overordnede. Selv om disse faktorene ser ut til å beskrive resultatene av rolleskapingprosessen, antyder de hva slags egenskaper som sannsynligvis vil være attraktive for den overordnede. Overordnede ser ut til å velge de medlemmene som ligner dem i beslutningstaking om ustrukturerte oppgaver, som er pålitelige i den forstand at de blir regnet med å fullføre de overordnedes oppgaver, og som er effektive i team med overordnet (Graen & Scandura, 1987, s. 190).

LMX stiller spørsmålet om den relative effektiviteten til det dyadiske arbeidsforholdet. Den største usikkerheten med dette og andre tiltak er tendensen til at overordnede reagerer defensivt og gir «sosialt ønskelige» svar. For eksempel ser det ut til å være en tendens til at overordnede sier at de behandler alle underordnede likt. De er motvillige til å skille mellom dyader av lavere og høyere kvalitet (Graen & Scandura, 1987, s. 191). Når veiledere etablerte effektive relasjoner med noen nykommere, og dårlige med andre, la de vekt på enkelte ansattes ferdigheter, noe som var litt avhengig av om de trodde den ansatte skulle bli i lengre tid eller ikke (Graen & Scandura, 1987, s. 195).

LMX studier har ofte studert hvordan LMX kan relateres til andre variabler. En av faktorene som ofte blir vist til er at kollegaene som blir sett på som kompetente, og har verdier som i stor grad ligner på lederens verdier, ofte får en godt LMX forhold fremfor en person som ikke har denne verdien. Noen personlighetstrekk mellom leder og ansatt kan også her bli sett på som viktige. Studier har sett på alt fra lik grad av ekstroversjon, til lignende grad av proaktivitet som potensielle faktorer som øker LMX (Yukl & Gardner, 2018, s. 280).

3.1.2 Kultur og LMX

LMX som konsept har blitt undersøkt fra flere kulturelle bakgrunner og har vist seg å være et element som ofte dukker opp. I LMX teorien har det vært en tankegang tidligere om at man

må vektlegge individuelle oppfatninger, mens man er mindre oppmerksom på kulturelle eller historiske prosesser og perspektiver. Når man har diskutert et individs oppfatning av et LMX-forhold, skifter forklaringen til de psykologiske konstruksjonene intensjon og planlegging, framfor de sosiale prosessene som kultur og språk. På samme måte, når fokus er på individers oppfatning av hvordan de kommuniserer, fremheves det en antakelse om at individer fritt har kontroll over opplevelsen sin, noe som kan marginalisere hvordan de i seg selv påvirker tolkningen. Det er merkbart at «disse praksisene er konkrete; de bestemmes ikke utelukkende av individers subjektive tilstand, men snarere av subjekters begrunnede praksis i samspill med andre subjekter, symbolsystemer og sosiale objekter» (Fairhurst, 2001, s. 47).

En likhet mellom leder og ansatt hvor de har felles verdier, holdninger og atferdsmessige likheter vil være med på å forutsi om det vil være et høyere nivå av LMX-kvalitet. Hvis man ser på utviklingen av LMX, blir det vist til at det produseres interaksjonelle mønstre innenfor relasjoner, ikke bare ved å trekke på privat og begrenset kunnskap, men også på delt kulturell kunnskap (samfunnsmessig og organisatorisk) inkludert språk (Jian, 2012, s. 299).

For innvandrersatte kan det å forstå den kulturelle kunnskapen og verdiene i vertslandet bidra til å produsere den kulturelle forståelsen som trengs for å kunne påvirke LMX-kvaliteten på en positiv måte. Derfor kan det tenkes at i hvor stor grad en person klarer å tilpasse seg nye omgivelser vil påvirke LMX kvaliteten (Jian, 2012, s. 299-300). En dyadisk relasjon produseres i relasjoner ikke bare ved å trekke på privat og begrenset kunnskap, men også på delt kulturell kunnskap, noe som inkluderer språk. Ved å anerkjenne språkets kulturelle assosiasjoner, blir individer som snakker enkelte språk medlemmer av en spesifikk gruppe (Fairhurst, 2001, s 47).

Innvandrerens kulturelle orienteringer er dynamiske. Ansatte som kommer fra fremmede kulturer, oppnår ulike nivåer av kjennskap til og aksept for vertskulturen og demonstrerer varierte forhold til deres opprinnelige kultur. Denne variasjonen blir ofte knyttet til ansattes relasjonsutvikling på jobben, og assosiasjonene er forskjellige etter hvilken type arbeidsforhold det er snakk om. Spesifikt har et høyere nivå av tilpasning til vertskulturen en tendens til å være assosiert med høyere kvalitet av oppgaver i samarbeid med kolleger. Med en høyere tilpasningsgrad til vertskulturen blir det også større bedre veiledningsforhold knyttet til karriereutvikling. Det er også bemerkelsesverdig at bedre leder-ansattforhold er

assosiert med høyere nivåer av tilpasning til kulturen til landet de arbeider i, men at denne assosiasjonen endres hvis personen ikke tilpasser seg og bevarer ens opprinnelige kultur (Jian, 2012, s. 315).

Språklige barrierer kan også være forbundet med kultur, og bør ses i sammenheng med blant annet organisering av arbeidet og opplæring. Ofte ser man at språk og kultur henger tett sammen og ikke alltid kan ses uavhengig av hverandre. Det kan være ulike måter å uttrykke seg på, utenlandske arbeidstakere kan ha et annet forhold til arbeidsgiver, være vant til andre samarbeidsformer og ha ulik tilnærming til kunder, brukere og pasienter. Språklige problemer kan forveksles med ukjent eller fremmed kultur, eller være uttrykk for begge deler. Samtidig kan kulturelt mangfold på en arbeidsplass ha positive effekter ved at det frambringer nye ideer eller bidrar til å løse spesifikke problemer som kan oppstå. I Norge er arbeidskulturen i stor grad preget av at ledere og ansatte regnes som likeverdige, underordnede involveres i beslutninger, og det forventes at alle tar ansvar for sin situasjon. Et klassisk eksempel på en kulturkollisjon er den utenlandske arbeidstakeren som aldri sier nei i frykt for å komme i trøbbel med arbeidsgiver, men som ikke egentlig skjønner hva som har blitt sagt. (Ødegård & Andersen, 2020, s. 15) Tilpasning av sin kultur eller språk går ikke nødvendigvis på bekostning av originalspråket. De to dimensjonene utelukker med andre ord ikke hverandre. Man er i stand til å velge strategisk alternerende språklige koder basert på sosiale kontekster (Jian, 2012, s. 315).

3.1.3 LMX Teorien oppsummert

For teorien er det et viktig moment dersom man skal ha et høy-kvalitets LMX-forhold, at en kun har et begrenset antall medarbeidere med høy LMX i en lederrolle. Med høy grad av LMX vil en ansatt i større grad oppleve å bli forfremmet, å ha mer givende arbeidsoppgaver og ansvar, mens et lav-kvalitets LMX forhold baserer seg i større grad på de formelle arbeidsoppgavene. Faktorer relatert til kompetanse, kultur, størrelse på arbeidsplassen og arbeidsforhold er med på å påvirke om en kan opparbeide seg et høy-kvalitets LMX forhold med alle medarbeidere eller ikke.

LMX teorien beskriver hvordan ledere utvikler et «utvekslingsforhold» over tid med sine ansatte. Et godt utvekslingsforhold er mer sannsynlig når en ansatt blir sett på som kompetent, pålitelig, og blir sett på som å ha lignende verdier og egenskaper som lederen selv. Forholdet mellom leder og ansatt er forskjellig i forhold med høy og lav LMX kvalitet som nevnt tidligere. Ansatte er sannsynligvis mer effektive hvis de ser på seg selv som aktive og uavhengige deltakere, fremfor passive og avhengig av lederen (Yukl & Gardner, 2018, s. 299-300). LMX teorien er en forklarende teori. Litt av dens hensikt er å beskrive hvem som bidrar mer til organisasjonen enn andre. Selv om det er potensielle ubehageligheter å definere bruke definisjoner på en måte som beskriver en gruppe som en «outsidegruppe» og en annen som en «innsidegruppe» på arbeidsplassen, gir det oss et godt grunnlag for å forklare hvorfor enkelte arbeidere har mer hell i jobbsammenhenger (Northouse, 2022, s. 168).

3.2 LMX Kritikk

LMX har blitt kritisert på flere konseptuelle grunnlag som argumenterer for dens lave overførbarhet. Teorien innebærer at leder-ansatt forholdet oppstår på en kontinuerlig, jevn måte, med utgangspunkt i første-inntrykkene. De få longitudinelle studiene tyder på at LMX-forhold kan dannes raskt og forbli stabile. Bevis fra annen forskning på dyadiske relasjoner tyder imidlertid på at de vanligvis utvikler seg gjennom en rekke oppturer og nedturer, med endringer i holdninger og atferd når de to partene forsøker å forene deres ønske om autonomi med deres ønske om tettere involvering. (Yukl & Gardner, 2018, s. 280)

Selv om LMX har blitt mye brukt i lederskapsforskning, har dens konstruksjon nylig vært gjenstand for kritikk. I følge Gottfredson et al, bygger LMX-relatert forskning på tre grunnleggende antakelser: 1) At konstruksjonen av LMX er veldefinert. 2) at målingene som gjelder LMX gir mening teoretisk og, 3) at tiltakene får en hensiktsmessig behandling i analysene. I artikkelen til Gottfredson et al. hevdes det at alle de tre grunnleggende forutsetningene er tvilsomme, selv om det anses at leder-ansatt-relasjoner er et kritisk aspekt for prosessen med ledelse (Gottfredson et al., 2020). LMX er dermed et konsept som

har blitt kritisert for å være vagt og vanskelig å definere, hvordan det måles og hvordan det kan brukes i forskning.

3.3 Tosteg-modellen

Hvordan en leder behandler en ansatt vil variere avhengig av hvordan den ansatte blir oppfattet av lederen. Om den ansatte oppfattes som kompetent og lojal eller inkompetent og uloyal, påvirker hvordan lederen ser på den ansattes oppførsel og ytelse. Vurderingen av en ansatts kompetanse er basert på hvordan den ansattes oppfører seg og hvor godt en utfører oppgavene sine (Yukl & Gardner, 2018, s 281).

Tosteg-modellen er en teori utviklet av Green og Mitchell (1979) for å beskrive hvordan en leder vurderer den ansattes ytelse, enten den er dårlig eller god, og hvordan lederen reagerer på den ansattes prestasjoner. I det første stadiet prøver lederen å undersøke hva som er årsaken til at det er dårlig ytelse; mens i det andre stadiet prøver lederen å finne mulige løsninger på dette problemet. Vanligvis vil en manager enten, vurdere om dårlig ytelse er forårsaket av noen interne problemer for den ansatte (for eksempel latskap eller manglende kunnskap), eller eksterne problemer som den ansatte ikke kan påvirke (for eksempel at det ikke var nødvendige ressurser til stede, lite informasjon, lite støtte fra andre osv.). Det eksterne problemet er mer sannsynlig hvis den ansatte ikke har noen tidligere historie om dårlig ytelse eller dårlig oppførsel (Yukl & Gardner, 2018, s 281).

Ledere blir ofte konfrontert med mange kontekstuelle faktorer som styrer og begrenser omfanget av hans eller hennes atferd. Disse kontekstuelle faktorene kan føre til å at lederen bidrar til å endre prosessen med hvordan lederen reagerer på handlingen, selv om organisatoriske regler ville fått lederen til å reagere annerledes (Green & Mitchell, 1979, s. 448).

I tillegg til et fokus på lederegenskaper i teorien har man også en kategori som er relevant for et leder-ansatt-perspektiv. Denne kategorien innebærer å se på forholdet selv. Framfor å konkludere med at den ansatte yter dårlig på grunn av dårlig kunnskap eller arbeid, eller at den ansatte av en eksterne grunn påvirker utfallet, kan en leder identifisere et dårlig forhold med den ansatte som en av grunnene til det dårlige utfallet. Det har blitt vist til at leder og

ansatt som har identifisert det negative forholdet mellom de to som et hinder for produktivitet, mer sannsynlig vil delta i arbeid for å forbedre forholdet. Når et slik forhold er oppstått, vil begge parter gjøre mer for å forbedre forholdet (Yukl & Gardner, 2018, s. 283).

3.4 Hvordan reagerer en person på at en sliter med kommunikasjon på arbeidsplassen?

I kontrast til kulturelle forskjeller har betydningen av språk blitt mindre sett på når det gjelder ledelse i multinasjonale organisasjoner. Relevansen på dette området har økt etter forskning utført av Piekkari og kollegaer som gjorde at relevansen for språk er forskjellig fra relevansen for kultur. Denne forskningen deles ofte i tre kategorier. Hvilken betydning språk har for organisasjonens strukturer og prosesser, hvilken effekt disse strukturene har på mellommenneskelige relasjoner og forskning på språk, kultur og kognisjon (Volk et al., 2014). Ifølge Neeley et al. (2012), reagerer ansatte på tre forskjellige måter emosjonelt når en kommer over en språkmessig utfordring.

En reaksjon kan være at en begrenser og trekker seg selv tilbake i større grad enn en ellers ville gjort. Dette skjer i stor grad fordi den som arbeider føler seg, når en bruker andrespråket sitt, i mindre grad komfortabel med det man gjør, samt at man er redd for å gjøre feil. Arbeiderne føler også at man i mindre grad har muligheten til å fremstå som en person som vet hva man snakker om når man må snakke et språk som ikke er naturlig for dem (Neeley et al., 2012).

En annen reaksjon kan være engstelighet. Personer med høy faglig kompetanse kan føle at de vet hva de skal gjøre, men kan slite med å vise denne kunnskapen til sine omgivelser ettersom de må tenke på om de har uttrykt seg på en god måte. I slike situasjonene kan flere problemer oppstå. Har en forstått beskjednen riktig? Vil personen reagere på beskjednen slik jeg tror at han/hun skal reagere? Av denne grunn vil noen reagere med å nøle med å snakke på språket en ikke behersker like godt som morsmålet (Neeley et al., 2012).

Den tredje reaksjonen kan være at man får en større grad av mistillit, unngåelse og ekskludering på arbeidsplassen. Dette innebærer at oppstår blir en slags følelse av at det er «oss» mot «dem» i jobbsammenhenger. Når de som bruker andrespråket unngikk å snakke

med språket som ble brukt som lingua franca, ble ofte de med dette morsmålet irritert og følte seg i større grad ekskludert fra deres gruppe. (Neeley et al., 2012)

Uformelle og sosiale settinger er viktige når det kommer til meningskaping på arbeidsplassen. Her blir det vektlagt at man i ledelsen burde etterstrebe å oppmuntre til bruk av hovedspråket i organisasjonen også i uformelle settinger. Hvis ledelsen ikke har en språkpolitikk for uformell kommunikasjon, er det mer sannsynlig at personer på tvers av språk finner seg sosiale situasjoner hvor en kan redusere bruken av det felles arbeidsspråket. I nasjonale organisasjoner vil dette normalt kun omfatte de som snakker det aktuelle morsmålet, og utelate resten. Ansatte som kun er på kortvarige oppdrag vil kanskje ikke investere i å lære språket, og følelsen av ekskludering som følge av situasjonen kan også ha en negativ innvirkning på motivasjonen deres til å forlenge arbeidsforholdet. Relevante tiltak som en kan gjøre for å motvirke denne utviklingen, kan være å iverksette tiltak som oppmuntrer til økt samhandling, for eksempel omorganisering av arbeidskraft, konsekvent bruk av flerspråklig teamarbeid og plattformer for uformell interaksjon eller bruk av språkopplæring i arbeidstiden (Bjørge & Whittaker, 2018, s. 62).

I denne delen av oppgaven har jeg gitt grunnlaget for det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. I del 4.0 skal det metodiske grunnlaget for oppgaven diskuteres, hvor intervjuguide er utformet og begrunnet med grunnlag i LMX teorien som vist i 3.1. Videre i teoridelen har jeg sett på hvordan ledere oppfatter den ansattes oppførsel og kompetanse, i tillegg til hvordan språk kan påvirke kommunikasjon på arbeidsplassen. I neste kapittel blir det metodiske rammeverket gjennomgått.

4.0 Metode

Hensikten med denne studien er å forstå hvordan leder og ansatte i helsesektoren opplever kommunikasjon i en situasjon med språkproblemer. Denne delen av oppgaven skal redegjøre for valg av forskningsdesign, og de kriterier som ligger til grunne for valg av metodene. Jeg vil først starte med å beskrive det vitenskapsteoretiske ståstedet til oppgaven, og hvilken rolle dette spiller for valg av metode. Videre forklarer jeg hvordan valget falt på å gjøre et semi-strukturert intervju, og fordelene og ulempene dette valget av metode har hatt for oppgaven.

Metoden brukt i denne oppgaven baserer seg hovedsakelig på en kvalitativ framfor en kvantitativ metodebruk. Fordelen med en kvalitativ undersøkelse er at en kan diskutere temaer som hadde vært vanskelig og undersøkt via et systematisk forskningsoppsett som ved kvantitativ metode. Dette gjør at de som blir undersøkt i større grad kan begrunne hvorfor de gjør

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Når man skal foreta et forskningsprosjekt framstår ofte kvalitativ og kvantitativ forskning som to paradigmer for hvordan man genererer informasjon. De fleste forskere vil i dag erklære begge retninger som nødvendige for en sammensatt og god forskning. Når man tenker på kvalitativ forskning, er det lagt vekt på en «forståelse» av det man forsker på. Man har en åpen interaksjon mellom forsker og informant framfor en avstand til sine respondenter. (Tjora, 2021, s. 27). For denne studien har jeg valgt å benytte en kvalitativ metodebruk for å svare på min problemstilling, og har valgt en deduktiv tilnærming til teori for å besvare forskningsspørsmålet. Det vil si at jeg tar utgangspunkt i eksisterende teori (i mitt tilfelle LMX teorien), for å formulere forskningsspørsmål, og at deler av forskningen blir å bekrefte eller avkrefte teorien (Leseth & Tellmann, 2019, s. 24).

Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen jeg har valgt å bruke for å besvare problemstillingen er sosialkonstruktivisme. Ved et sosialkonstruktivistisk perspektiv har man en innstilling om at virkeligheten vi ser etter, aldri er den «virkelige virkeligheten», men heller alltid en tolket virkelighet. Og siden tolkninger er spesielle perspektiver som vi legger

over virkeligheten, er ikke vår erkjennelse av virkeligheten en enkel refleksjon av dette, men er heller til for å prege eller forme den. For sosialkonstruktivismen er poenget at samfunnsfenomener ikke er evig uforanderlige, men i stedet ble til gjennom sosiale prosesser. Sosialkonstruktivismen har altså også et endringsperspektiv, for hvis samfunnsfenomenene er historisk skapt, betyr det at de også er historisk foranderlige (Fuglsang et al., 2013, s. 403).

Hvordan oppfatningene oppstår bygger ikke nødvendigvis på en gjenprøvbar sannhet slik som den skal gjøre i en positivistisk tilnærming. Sosialkonstruktivismen har også ikke en oppfattelse om at alle tolkninger er mulige eller riktige, men prøver å forstå hvordan denne tolkningen oppstår på bakgrunn av sosiale prosesser. En persons oppfatning av disse prosessene kan være basert på noe fullstendig feil. Kvalitative metoder egner seg godt for å utforske hvordan folks oppfatning av virkeligheten oppstår, blant annet gjennom dybdeintervjuer og observasjonsstudier. Ved dette prøver man å grave dypere i hvordan individet tolker verden og hvordan disse tolkningene påvirker handling og samhandling (Tjora, 2021, s. 31-32). Som tidligere nevnt, har måten man har målt LMX på vært forskjellig, noe som gjør at det er vanskelig å snakke om LMX som en verdi som er klart definerbar, og som gjør at hver studie kan inneholde tolkning av LMX som er forskjellig fra hverandre (Yukl & Gardner, 2018, s. 278). Ved bruk av en sosialkonstruktiv tilnærming kan fokuset bli lagt på å undersøke hvordan ledere og ansatte opplever situasjonene framfor en fastsatt måling. Ettersom kjernen i sosialkonstruktivisme er at ideer og begreper, er sosiale konstruksjoner på lik linje med politiske institusjoner og organisasjoner, vil dette forme hvordan virkeligheten oppfattes. Dette vil da påvirke hvordan en person ser på begreper (Ringdal 2013 s. 43). I min undersøkelse vil det en person klassifiserer som kultur, språkproblemer og flerspråklighet ha en betydning på hvilke svar de gir. Man kan å bruke informantenes egne erfaringer, vil det også forhåpentligvis motvirke uklarheten i definisjonsrammene i LMX teorien, og de konseptuelle usikkerhetene rundt teorien, som ble nevnt i del 3.2, vil dermed bli kompensert for så godt som mulig.

Med dette er det viktig å legge til at jeg også blir påvirket av denne prosessen ved et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Jeg er oppmerksom på at min forståelse av en annen persons virkelighet under arbeidet med denne oppgaven kan ha en innflytelse videre i oppgaven. Under intervjuene prøver jeg i så stor grad som mulig å la informantene styre det

de mener er viktig for diskusjoner av temaet. Jeg er fortsatt klar over at min tolkning påvirker det som blir spurt og påvirker svarene, og hvordan datamaterialet blir tolket i etterkant. Informantene fikk de samme type spørsmål under intervjuene, men fikk forskjellige oppfølgingsspørsmål litt etter hva de svarte.

4.2 Semistrukturert Intervju

For å gjøre undersøkelsen ble det valgt å utføre et semistrukturert/dybdeintervju. Målet med dybdeintervjuer er å ha en relativt fri samtale hvor det inngår et par forhåndssette temaer som forskeren har bestemt på forhånd. I stedet for å bruke lukkede spørsmål som man ville gjort i en surveyundersøkelse, benyttes det åpne spørsmål som gjør at informanten kan gå mer i dybden der hvor de har mye å fortelle (Tjora 2021 s. 127-128). Som hovedregel kan man si at man bruker dybdeintervjuer for å studere meninger, holdninger og erfaringer. Man er i et intervju ute etter å vite hvordan livsverdenen til informanten fremstår, eller hvordan informanten ser på verdenen. Dybdeintervju er basert på et fenomenologisk perspektiv, og at forskeren ønsker å forstå informantens opplevelse av en situasjon, og hvordan informanten reflekterer over dette (Tjora, 2021, s. 128). Intervjuet besto av både generelle og konkrete spørsmål. Formålet med de konkrete spørsmålene innebar hovedsakelig at intervjuobjektet skulle komme med konkrete erfaringer om hvordan de følte at flerspråklighet påvirket forholdet. Ved bruk av et semi-strukturert intervju fikk jeg muligheten til å gå i dybden av hva informantene tenkte og følte om sitt forhold mellom leder og ansatt. Det var på forhånd skrevet en intervjuguide for å kunne ha en viss orden på det som det skulle bli spurt om i intervjuene. Denne ble ikke fulgt til punkt og prikke, ettersom det ville være uhensiktsmessig for oppgaven å ikke endre litt underveis etter det som ble diskutert under intervjuene. Dette ble gjort for å la informantene utdype sine tanker i større grad når de kom med

4.2.1 Gjennomføringen av intervjuene

Det er en hovedregel at man skal bruke en eller annen form for lydopptak i intervjuer. Dette gjør man for at det skal være en viss sikkerhet for at man får med seg det som blir sagt, og at

man i intervjusituasjonen skal kunne fokusere på hva deltakeren sier, og å sørge for god kommunikasjon under intervjuet (Tjora, 2021, s. 180).

De potensielle etiske problemene som kan oppstå i intervjuer er som regel knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering. En av de viktige prinsippene for gjennomføring av intervju er at det ikke skal være til skade for informanten å gjennomføre det (Tjora, 2021, s. 187). Slik som denne oppgaven skal presenteres vil det bli viktig å sørge for at anonymisering blir gjort på en måte hvor personvern hensyn blir godt ivaretatt. Identifiserbare detaljer om informantene har blitt redusert i størst mulig grad for å kunne ivareta personvern hensyn.

Informantene ble informert før starten av intervjuet om hvilke rettigheter de hadde. De ble informert om at jeg skulle ta lydopptak, og hvilke tiltak som blir gjort for personvern hensyn. De ble gitt et informasjonsskriv om hva undersøkelsen handlet om, og en begrunnelse for hvorfor de var blitt invitert til å delta. Det ble brukt lydopptak under intervjuet slik at jeg kunne konsentrere meg om det som ble sagt, samt hva muligheten til å be om utdypning og konkretisering når det var behov for det. Det ble også opplyst om hvordan opptakene oppbevares, hvordan de brukes, og når de skulle slettes (Tjora, 2021, s. 180). For denne studien ble det gjennomført fire intervjuer, som ga forskjellig typer innsikt og synspunkter rundt relevante emner for problemstillingen. Intervjuene ble gjennomført i et relativt likt tidsrom og på forskjellige sykehjem. Tre av de fire intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, hovedsakelig på deres eget kontor for å unngå forstyrrelser. Det ene unntaket ble gjennomført via en telefonsamtale etter ønske fra informant. For å lykkes med dybdeintervjuer er det en viktig forutsetning at man skaper en avslappet stemning hvor informanten føler det er greit å snakke åpent om seg selv og sine personlige erfaringer (Tjora, 2021, s.132).

4.3 Utvalgskriterier.

En av de store utfordringene man har ved forskning handler om hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. I kvalitativ forskning har man til hensikt å avgrense utvalget til relativt få utvalgte enheter, og fordi man er interessert i å utvikle kunnskap som er relevant

for intervjuobjekter som ikke selv er representert, må en begrunne avgrensingen nøye. I denne sammenheng er det to grupper strategier som kan avgrense et prosjekt ved å plukke ut eller invitere deltakere til en undersøkelse ut ifra spesielle kriterier (Tjora, 2021, s. 47-48). Ved denne oppgaven ble det oppfattet som mest hensiktsmessig å utføre et kriterieutvalg, og plukke ut personer som oppfyller disse kriteriene.

Kriterieutvalg er som regel valgt for å studere noe som er knyttet til deltakerne, enten det er erfaringer, opplevelser, problemer eller lignende, men som også kan studeres uavhengig av en forhåndsbestemt, eksisterende avgrensning (Tjora, 2021, s. 48). Det ble sett på som mindre hensiktsmessig å studere en enkeltsak i sammenheng med problemstillingen for oppgaven, ettersom dette er et område som påvirker mange sykehjem, og er en gjentakende prosess fremfor en enkelthendelse.

I denne oppgaven skal det bli undersøkt hvordan språkproblemer påvirker et leder og ansattforhold i helsesektoren. På grunnlag av teoretisk innsikt, empirisk kunnskap og metodologiske erfaringer fra tidligere forskning, kan man vurdere hvordan utvelgelse av enheter kan foregå. En årsak er at man er ute etter helhetsforståelse, og ikke nødvendigvis en personforståelse, og innebærer at man ikke bare legger vekt på egenskaper ved hver enkelt enhet, men at man begrunner hvordan utvalget blir gjort (Grønmo, 2016, s. 103). For å kunne utføre oppgaven ble det valgt å utføre et intervju med ledere ved sykehjemmene. Med et sosialkonstruktivistisk perspektiv blir dette gjort ved å la informantene utdype seg slik de ønsker, og la deres synspunkt komme frem i så stor grad som mulig.

Utvalget endte opp på fire personer til sammen. Av rent praktiske hensyn og ettersom at Oslo-regionen er den delen av Norge som har størst preg av flerspråklighet, har jeg valgt å holde meg til å intervjuere ledere som jobber i Oslo-området. Utvalget hadde også en overvekt av kvinner, noe som kanskje kan bli sett på som en ulempe. Dette kan forklares på to måter. For det første at det var hovedsakelig kvinner som takket ja til å delta i undersøkelsen, selv om begge kjønn ble forespurt. For det andre kan det forklares med at kvinner i større grad er representert i yrker relatert til omsorg. Ettersom det var de ansatte på sykehjem som ble intervjuet, ble det dermed også en overvekt av kvinner som ble intervjuet.

4.4 Utvalg

Utvalget blir her representert i en kolonne. De er nummerert etter hvilken rekkefølge intervjuet ble gjennomført. Alle intervjuene ble gjennomført i et relativt kort tidsrom.

Kjønn	Informant	Stillingstittel
Kvinne	Informant 1	Avdelingsleder
Kvinne	Informant 2	Mellomleder
Kvinne	Informant 3	Avdelingsleder
Kvinne	Informant 4	Avdelingsleder

Under arbeidet med masteroppgaven tok jeg jevnlig kontakt med potensielle kandidater som oppfylte de oppsatte kriterievalgene. Etersom jeg ikke hadde mange personlige kontakter som passet disse kriteriene, ble det nødvendig å kontakte aktuelle kandidater gjennom telefon, e-post og gjennom å fysisk møte opp på arbeidsplasser. Etter å ha forespurt mange om ledige tidspunkt, endte jeg opp med å ha best svarprosent ved å møte opp fysisk på arbeidsplassene. Det antas at de som ikke svarte på henvendelsene mine ikke var interessert i å delta, muligens på grunn av manglende tid eller kapasitet.

Som hovedregel er det ikke et krav til antall på hvor mange man bør intervju. Valget endte på fire intervjuobjekter grunnet en kombinasjon av tidshensyn, og at det er en relativ snever gruppe å forske på. Av de jeg kontaktet var det mange som ikke svarte, noen som svarte, men ikke kom tilbake til meg i ettertid, og noen som mente de ikke hadde nok informasjon om emnet til å kunne gi meg gode svar. Ifølge Tjora (2021) er dette en opplevelse som er ganske vanlig. Rekruttering av informanter kan oppleves som vanskelig, og man kan sitte igjen med en følelse av at det er noen erfaringer som man ikke får undersøkt. Dette er et vesentlig problem, fordi man ikke har kontroll på hva de som ikke deltok i undersøkelsen, kanskje ville ha bidratt med i intervjuene, og om dette ville hatt påvirkning på oppgaven. Hadde disse hatt andre meninger eller erfaringer som kunne ha påvirket oppgaven? Dette er ofte aspekter som er vanskelig å kontrollere (Tjora, 2021, s. 146-147). I mitt tilfelle erfarte jeg at det var mange som ikke ville stille opp på grunn av lite tid i hverdagen, noe som ikke ga rom for å delta i undersøkelsen, samt at det ikke var mulig å prioritere undersøkelsen min framfor andre oppgaver de skulle utføre.

4.5 Kvalitetskriterier ved bruk av kvalitativ metode

Ofte når man diskuterer kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning diskuteres det hvordan forskningen blir presentert. De tre kriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet blir ofte sett på som indikatorer på hvor overførbar studien kan vise seg å være (Tjora, 2021, s. 259).

Pålitelighet handler kort fortalt om en intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. Koblinger mellom empiri, analyse og teori bidrar til styrket pålitelighet, men må også redegjøres godt for. Både når det gjelder kvalitative studier, og når det gjelder utvelgelse og presentasjon av intervjuer eller utvelgelse og presentasjon av ulike empiriske utdrag. (Tjora, 2021, s. 263) Ved pålitelighet er det viktig å påpeke hvorfor man velger det man gjør. I mitt tilfelle vil det være mest hensiktsmessig å belyse de delene av intervjuene hvor det kan være elementer som påvirker leder og ansattforholdet ved et LMX perspektiv.

Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på spørsmålene vi forsøker å stille. Dette kan være meget komplisert å begrunne. En av de vanlige begrunnelsene er ofte at gyldighet blir testet på en kommunikativ og/eller pragmatisk måte. En kommunikativ gyldighet innebærer at blir testet gjennom dialog i forskersamfunnet, mens en pragmatisk gyldighet går ut på at den testes med spørsmål om hvorvidt forskningen fører til endring eller forbedring i kunnskap (Tjora, 2021, s.260). Denne oppgaven har en høy grad av validitet ettersom at den tar utgangspunktet i den allerede anerkjente teorien LMX, samt at den bruker bidrag fra tidligere forskning til å styrke begrunnelsen for funnene gjort under intervjuene. Valget av intervjuobjektet er basert på hvorvidt den aktuelle personen kunne bidra til en økt informasjon rundt mitt forskningstema, hvor ledernes oppfatning og opplevelser av flerspråklighet bidrar til økt kunnskap på dette området. Valget av intervju som metode er med på å styrke validiteten av oppgaven ettersom at den er valgt på bakgrunn av problemstilling

Generaliserbarhet blir knyttet til relevansen av forskningen ut over de enhetene som faktisk blir undersøkt (Tjora, 2021, s. 260). En kan styrke gyldigheten ved å tydeliggjøre hvordan en utformer forskningen ut ifra de spørsmålene som en stiller, og hvordan disse spørsmålene blir utformet med utgangspunkt i temaer som en vil utforske. Her må en redegjøre for de

valgene som blir tatt, for eksempel når det gjelder datagenerering og teoretiske innspill til analysen. Ved dette blir leseren av forskningen en deltaker til å ta en kritisk stilling til hvorvidt forskningsprosjektet er relevant og godt presisert (Tjora, 2021, s. 262). I denne forskningen vil datamaterialet gi større forståelse og innsikt i hvordan ledere erfarer flerspråklighet på arbeidsplassen, noe som kan være nyttig i å forstå hvordan flerspråklighet påvirker samfunnet på et bredere aspekt.

Som tidligere nevnt har denne oppgaven et sosial- konstruktivistisk perspektiv. Hvordan dette blir overført i praksis går blant annet ut på at intervjuene har en tilnærming hvor informanten skal få fritt kunne uttrykke seg. Tilnærmingen har til hensikt å gi et innblikk i oppfattelsen av leder-ansatt forholdet. Dybdeintervju blir da et godt valg å benytte, ettersom det kan brukes til å fortelle hvordan deltakerne tenker om sin egen praksis og hvordan de erfarer dette (Tjora, 2021, s. 262-263).

Ettersom forskningstemaet jeg er ute etter innebærer flerspråklighet og hvordan dette kan påvirke ledelse i helsesektoren, har dette ikke til hensikt å være en retningslinje for hvordan dette fungerer i alle sammenhenger, og den vil ikke trekke slutninger for fenomenet i sin helhet. Oppgaven har heller til hensikt å få en inngående innsikt i intervjuobjektets tanker om dette fenomenet. Det vil ikke være hensiktsmessig å måle dette med en kvantitativ undersøkelse, ettersom påvirkningen dette har på enkeltindividet er basert på individets egne erfaringer, noe som er vanskelig å måle i større mengder.

4.6 Transkribering

Det kan være vanskelig å transkribere et intervju, ettersom det ikke alltid er en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og at man med dette må gjøre en vurdering av hvordan man gjør transkripsjonen mest mulig nyttig uti fra den konkrete situasjonen man befinner seg i. Det er ikke alltid man vet hvilke temaer som er viktigst når man transkriberer, derfor er det ofte hensiktsmessig å transkribere ekstra detaljert, også mer enn det man tror er nødvendig. Som hovedregel transkriberer man på bokmål eller nynorsk, mens man samtidig er observant på dialektord. Dette fordi muntlig språk ofte ikke er det samme som skriftlig (Tjora, 2021, s.185-186). Selv om enkelte av personene jeg intervjuet hadde særpreg av en dialekt, ble det tatt et valg om å transkribere alt på bokmål for ordens skyld. I tillegg

ble det gjort innsats i å transkribere slik at det var klart hvordan situasjonen fremsto i intervjuet. Leting etter ord, tenkepauser, latter eller dype pust ble notert slik det framsto for å kunne gi en bedre tolkning av teksten. Dette ble notert ved «dypt innpust», eller lignende.

4.7 Koding

Et viktig steg ved analysen for kvalitative studier innebærer ofte en koding av intervjuene. Målet ved koding er tredelt. Det innebærer å opprettholde essensen av det empiriske materialet, redusere materialets volum, og legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien. Koder er en potensiell kilde for å generere idéer som er tett forankret i empirien, hvor man bør unngå premature konklusjoner. Det betyr at kodene skal ligge tett opp mot empirien. (Tjora, 2021, s. 218). For min oppgave har jeg valgt å kode ved å ta utgangspunkt i det som har vært grunnlaget for teorien tidligere. Det vil si at jeg har kodet med en forståelse av hvordan LMX teorien fungerer i bakhodet. Etersom oppgaven er basert på en deduktiv metodebruk, hvor forskningsdesignet er basert på antakelser knyttet til en metode, er det naturlig at kodingen blir formet slik også.

4.8 Oppsummering av metode

I denne delen av oppgaven har jeg presentert det metodiske grunnlaget for oppgaven. Jeg har presentert det vitenskapsteoretiske grunnlaget for hvordan jeg gikk frem med den analytiske delen av oppgaven, samt å gi en begrunnelse for hvorfor jeg valgte intervju, og hva som gjør intervjuer til en god metode for oppgaven min. I neste del av oppgaven skal dit jeg ved bruk av metodene vist i del 4.0 ved å analysere funnene fra intervjuene.

5.0 Analyse av funn

I denne delen av oppgaven skal jeg gå igjennom funnene som er samlet fra intervjuene, og som blir grunnlaget for diskusjonsdelen i 6.0.

Ledere kan som sagt ikke alltid ha en høy grad av LMX med alle ansatte, noe som kan påvirke hvorvidt en utvikler forholdene sine. Ledere har ofte ikke tid eller energi til å utvikle en høy grad av LMX med alle ansatte, og vil ifølge teorien prioritere dem hvor det vil være minst mulig motstand og med høyest mulig sannsynlighet for samme beslutninger som dem selv, og høy grad av effektivitet. I denne sammenhengen kan det tenkes seg at språkbarrierer kan være en faktor som kan være til hinder for dette. Dessuten er som tidligere nevnt innvandrere ofte i en jobbsammenheng preget av større grad av midlertidighet og i deltidsstillinger.

Videre i denne delen har jeg valgt å inkludere funn fra tidligere lignende undersøkelser. Dette har jeg gjort for å gi en bedre begrunnelse og fundament for mine funn. Etersom min forskning baserer seg på intervjuer kun gjort med fire informanter, vil dette være med på å styrke begrunnelsene, og gir muligheter for sammenligning mellom funnene.

5.1 Reaksjoner på vanskelige situasjoner og flerspråklighet

Denne delen av analysen knyttes opp til Neeley et al. (2012) sine observasjoner av hvordan flerspråklige ansatte reagerer på sine egne språkvansker. Alle deltakerne i intervjuene hadde opplevd situasjoner, enten direkte selv eller hørt fra andre på avdelingen, hvor kommunikasjonsvansker pga språklige misforståelser hadde forårsaket uønskede hendelser. Som beskrevet i 3.5 av Neeley et al. (2012), er det tre reaksjonsmønstre som kan gå igjen i slike situasjoner, 1. Man blir i mindre grad komfortabel med arbeidet som man gjør, og at man kan være engstelig for å gjøre feil. 2. At en med høy kompetanse kan føle at man sliter med å vise kunnskapen de har. 3. Mistillit, unngåelse og ekskludering fra arbeidsplassen.

Gjennom intervjuene som ble gjort, var det informant 1. som la til dette som et element som ble delt med meg. For informant 3 var dette et vesentlig moment, og at det ble tatt ekstra hensyn til for å sørge for at disse hensynene ble tatt tak i.

«Men jeg er veldig vant til å jobbe med folk fra andre kulturer, jeg er vant til de språkutfordringene, så jeg er veldig vant til å forsikre meg om at det kommer fram det jeg ber om, jeg ber de gjenta det de skal gjøre nå. Jeg ber de om å si det selv slik at jeg er helt sikker på at jeg.. Erfaringen min er at hvis jeg får et «jaja», betyr ikke det at de forstår det du har sagt.» (Informant 3)

Informant 2 hadde opplevd et lignende tilfelle. Hun er innvandrerselv, men har lært norsk til et veldig høyt nivå. Hun fortalte meg en historie om en kollega som hadde tatt utdanningen sin i Norge, men som hun likevel opplevde hadde manglende språkkunnskaper for utførelsen av arbeidsoppgavene.

«Jeg sa at du skal ringe til alle disse nummere på denne listen, men ikke denne her, den nederste på listen. Hun har fått vaksine, og pårørende skal ikke bli ringt. Så får jeg telefon fra rasende pårørende, mamma har allerede fått vaksine før, og han forteller at.... Og så begynner jeg å forklare at det var en misforståelse. Nei det var ikke misforståelse, han fortalte at forløpet etter vaksinasjonen gikk greit.» (Informant 2)

«Jeg blir et nervevrak. Det er ikke min skyld, men det er min skyld. Har du forstått, skulle jeg gått hele tiden for å spørre han? Han startet forklaringen med å si at jeg har en meget dårlig nyhet. Og de hadde nesten besvimt, de trodde at mamma var død, men det at sånne ting som skjer som er lite hyggelig. Og jeg har prøvd å snakke med han, du er en eldre person, jeg skal ikke prøve å lære deg, du kommer fra midt i Europa, du er ikke fra en annen kultur, så jeg skjønner ikke hvordan du begynner setningen på denne måten. «Jeg har en meget dårlig nyhet», det er briller vi snakker om, vi snakker om briller og ikke tap av liv. Så det er veldig pinlig. Jeg måtte skrive avvik, på grunn av dette, det er litt trist, det er min kollega, men sånne ting skjer.» (Informant 2)

For informant 2 var dette en situasjon som skapte en stor mengde stress. For hennes del var det en situasjon som ble veldig krevende. Som nevnt tidligere har informant 3 utviklet en rutine for hvordan å snakke med de som hun ikke er sikker på om forstår beskjeden som blir

gitt. Ettersom den samme rutinen ikke var på plass når det kom til informant 2, endte dette opp med å bli en hendelse som ble veldig krevende for vedkommende.

Informantenes vektlegging av språk som et viktig punkt blir ofte gjort i sammenheng med gjennomførelsen av oppgaver. Dette litt av hensyn til de flerspråklige ansatte, ettersom at det har vært flere ubehagelige hendelser med pårørende. Informant 3 beskriver blant annet at hun skjerner litt sine ansatte til en viss grad fra oppgaver med vanskelige pårørende, etter et ønske å skjermes flerspråklige ansatte for uønskede hendelser.

«Men så har man enkelte pårørende som hvis man skal kalle de «vanskelige» på en måte som må behandle litt med omhu... Noen er ikke fornøyde med noen ting ikke sant og da er det litt sånn at man prøver å.. ja sørge for at de ikke har flere ting å klage over da. En samtale hvor de opplever det er vanskelig å kommunisere så hvis man kan unngå slike situasjoner med enkelte prøver vi å tilrettelegge for det.» (Informant 3)

5.2 Hvilke relasjoner var de nærmeste?

En antakelse i LMX teorien er at en leder utvikler et høyt-LMX forhold med enkelte arbeidere, som etter hvert fungerer som deres assistenter og rådgivere. Mens de som forblir på et lavt-LMX nivå må ta til takke med de formelle delene i et arbeidsforhold som er avtalt gjennom en arbeidskontrakt. (Yukl & Gardner, 2018, s. 27). Det er likevel vist til at en av de vesentlige forskjellene mellom LMX og tidligere versjoner av, er en kan ha et høyt-LMX forhold i mindre arbeidsfold (hvor lederen har god nok tid til alle medarbeiderne). Det blir vist til ved enkelte anledninger at det var en viss avstand mellom de som mente de hadde et godt forhold med de i nærheten av seg selv.

Det blir også vist til at enkelte ledere kan slite med å oppnå høy-kvalitets LMX forhold hvis en må bruke for mye tid på den enkelte ansatte, ta vare på sine ansattes spesielle behov, og må bruke mye tid for å opprettholde disse relasjonene (Yukl & Gardner, 2018, s 277). Som nevnt tidligere bruker lederne taktikker for å sørge for at de er sikre på at ansatte med flerspråklig bakgrunn forstår når beskjedene de blir gitt. Alle de intervjuene har opplevd situasjoner hvor kommunikasjonsproblemer har ført til større eller mindre ulemper for dem selv eller ansatte, blant annet ved at oppgaver ikke ble gjort slik de skulle.

I spørsmål relatert til hvordan språk kunne påvirke hverdagen, ble informantene spurt om de kunne gi noen eksempler på dette. En informant uttalte følgende:

«Vi ser jo at det kan være problemer med at det.. jeg trodde at du sa.. ikke sant. Ting som ikke blir gjort for eksempel. Ikke sant. At oppgaver som ikke blir gjort, i worst case, så kan jo det være en oppgave som er rettet konkret mot en beboer som man kanskje skulle tatt en prøve på eller fulgt opp på en eller annen måte. Så har man ikke mottatt.... Forstått budskapet, for det har vært forvirringer når det gjelder språk.» (Informant 1)

En annen informant fortalte om lignende metoder for å håndtere språkutfordringer.

«Ja det er jo altså på en måte at man har gitt en beskjed om at en oppgave skal bli gjort eller en beboer eller noe sånt og så har man fått beskjed om at «Ja det skal jeg gjøre» så blir det ikke gjort. Så viser det seg at personen ikke har fått med seg, men har bare svart «jaja», og i veldig mange tilfeller er ansatte redde for å si «nei jeg forstår ikke hva du sier» de vil veldig gjerne være flinke og vise at dette kan de.... Mange er redd for å miste jobben sin eller redd for å ikke få flere vakter hvis de viser svakheter.» (Informant 3).

Som en del av to-steps modellen utvikler lederen en antakelse om hva som er årsaken til at en ansatt ikke gjør det som forventes av en. Lederen har ved disse tilfellene utviklet metoder for å finne ut av årsakene til den dårlige ytelsen av den ansatte (Yukl & Gardner, 2018, s. 281). Informant 3 viser blant annet innsikt i at flerspråklighet krever en spesiell tilpassing for hvordan man håndterer slike situasjoner. Lederen bruker da tosteps-modellen for å finne en løsning på problemet. I det første stadiet prøver lederen å finne ut av hva som er årsaken til hendelsen, og det andre stadiet, blir en hensiktsmessig løsning valgt (Yukl & Gardner, 2018, s. 281), noe som her blir at lederne ofte dobbeltsjekker at den ansatte vet hvilke oppgaver som må gjøres. Dette er en oppgave som informant 1 og 3 har funnet rutiner for å gjøre, mens informant 2 i større grad har slitt med denne oppgaven.

«(Navn på kollega) er en type som snakker veldig tydelig, og langsomt, og repeterer. Da går det greit. Men hun repeterer fra dag til dag samme ting, men jeg er ikke så tålmodig som henne og har ikke like mye tid som henne.» (Informant 2)

Det kan kunne påvirke i såpass stor grad i at det kunne føre til vanskeligheter mellom flerspråklige ansatte og ledere, framfor noe som hadde en betydning på flerspråklige ansatte og beboerne på sykehjemmene. Informant 4 kom med et interessant punkt om dette. Hun

observerte at det oftere var vanskeligere for de andre lederne å inkludere flerspråklige ansatte enn det det var for flerspråklige ansatte å ha et godt forhold med beboerne.

«Hvis du sitter i en gruppe ikke sant, og du har en kollega der som hele tiden ikke klarer å forstå eller misforstår hele tiden, så tenker jeg at det blir en sånn.. litt sånn ubevisst holdning fra de andre om at «nå orker jeg ikke å forklare deg dette noe mer, nå har jeg forklart det hundre ganger», så blir dialogen mellom de andre, selv om dette er en person som er ressurssterk og er dyktig og har gode relasjoner med beboere. Men det er klart at det påvirker arbeidsmiljøet når det er sånn.» (Informant 4)

Neeley et al (2012) viser på samme måte til hvordan det å være empatisk i situasjoner hvor flerspråklighet kan føre til problemer, ofte har en positiv påvirkning på arbeidsplassen. Empati i situasjoner hvor det er behov for tilpassing for å tilrettelegge for gruppen som ikke snakker jobbspråket fører ifølge dem til en mindre anspent jobbsituasjon, samtidig som at en ved bruk av jobbspråket på arbeidsplassen kan i stor grad være med å hjelpe fremmedspråklige å bli bedre til å snakke fellesspråket på arbeidsplassen (Neeley et al., 2012, s. 240).

5.3 Viktigheten av relasjonsmønstre, språk og kultur.

Som nevnt 3.1.2 er det ikke alltid lett å skille mellom kultur og språk. Flere av intervjuobjektene har vist til kultur som et vesentlig moment som kan skape problemer i jobbsammenheng. Informant 1 var opptatt av å vektlegge sine tanker om at kultur er noe som ofte kan påvirke i en større grad enn flerspråklighet. Det å forstå språket i sin helhet ble ikke sett på som like viktig som å anerkjenne forskjellene, både styrkene og svakhetene, og å forstå hvor man må ha toleranse for de enkelte delene. Til tross for dette blir det en selvfølge i leders øyne at de ansatte skal innrette seg etter den norske kulturen som er til stede på arbeidsplassen.

«De som er... for eksempel så er noen kulturer lukket. Som vi kjenner til. Kulturelt i hjemlandet så er man et mer lukket og folkefær på en måte ikke sant.... Så har vi jo det her med kvinne og mann..» (Informant 1)

Toleranse for forskjellene blir i denne sammenheng hvordan lederen godtar ulikhetene i ansattes oppførsel. For LMX teorien er dette ikke en optimal hendelse sett fra den ansattes side. Store skiller i verdigrunnlag er et vesentlig punkt som kan hindre at et høyt LMX forhold oppstår. Språklige forhold og arbeidskultur kan noen ganger være deler av det å oppnå en god kulturell kompetanse. For at innvandrersatte skal oppnå en høy-kvalitets LMX blir det da viktig å både lære språk i en så stor grad som mulig, i tillegg til den kulturelle kompetansen og likheten. Ettersom folk er forskjellige, oppnår innvandrere forskjellig grad av kjennskap og aksept for kulturen til vertslandet. Informant 2 vektla vesentlig viktigheten med å lære seg å bli kjent med lokalbefolkningen i arbeidslivet. Hun følte seg trygg når det gjaldt det språklige, og følte at det språklige var en viktig del av kvaliteten for tjenesten.

«Men her er det veldig fargerikt. Veldig fargerikt. Jeg må påpeke at det før var meget dårlig betalt, så alle de som var verdt noe, ettersom folk søker høyere lønn og ikke får det, så alle de som var verdt noe med tanke på språk og kommunikasjon forsvant herfra, (Etter det), kom veldig mange fra andre kulturer, fra Fillipinene, Sri Lanka, fra her og der, som er ganske dårlige med språk. Det var en skuffelse for meg siden jeg har lært veldig mye på (forrige arbeidsplass) når det kommer til det språklige, jeg hadde norske venner.» (Informant 2)

Et funn som var litt overaskende for meg var at når språk ble nevnt som et diskusjonstema for oppgaven, ble kultur ofte dratt inn i samtalen, og flere av informantene var opptatt av at språk var et mindre viktig element enn det kultur er i hverdagen. Dette var litt overraskende, ettersom informantene også påpekte at det ofte var problemer relatert til feiltolkning av informasjon, og at dette førte til uheldige situasjoner.

*«Nei du det tenker jeg at språket ikke sånt sett er avgjørende, det jeg tenker, ut ifra oppgaven jeg skrev da jeg skrev master at også at det å forstå kulturer, er kanskje mer viktig. Og det tenker jeg er veldig synlig på mange måter liksom at vi har en helt annen, forskjellig bagasje ... og at det å anerkjenne at vi er forskjellige kultur... en styrke, og at kanskje noen ganger er det en svakhet og, men at man må anerkjenne forskjellighetene på en måte og man må ha en toleranse for det. Og det tenker jeg er mer avgjørende noen ganger»
(Informant 1)*

Som nevnt i del 3.1.3, blir språklige barrierer ofte forbundet med kultur, noe som gjør at det ofte ses i sammenheng med hverandre, slik at de to delene ikke alltid er lett å skille fra

hverandre (Ødegaard & Andersen, 2020). Det viser også funnene gjort i intervjuene, etter at temaet ble tatt opp uten at det spesifikt ble spurt om fra min side. Jian (2012) utdyper dette, og nevner hvordan det er vanskelig å virkelig skille språk og kultur, noe som kan være med på å forklare hvorfor dette blir et element som blir tatt opp av informantene. Kulturell kunnskap om både språk og samfunnet, er viktig når en diskuterer hvorvidt en person kan oppnå en høy grad av LMX.

Ettersom flere av mine informanter har en forståelse om at kulturpunktet er viktigere for dem personlig enn flerspråklighet, vil det være interessant å diskutere i hvor stor grad dette påvirker LMX forholdet. Som nevnt i 4.1.1, velger ledere oftere medarbeiderne som i større grad ligner dem selv når det kommer til beslutningstaking, synspunkt, og personlighet. Kulturforskjeller kan her ha et potensiale for å bli et hinder for at et høyt-kvalitets LMX forhold etableres, noe som gjenspeilet seg til viss grad i intervjuene. Samtidig er det viktig å understreke punktet gjort av Jian (2012) om at det er fullt mulig å oppnå et høyt-kvalitets LMX forhold selv med en flerspråklig bakgrunn. Informant 2 er et eksempel på dette. Hun har fra sine egne erfaringer opparbeidet seg et godt forhold med leder både fra tidligere arbeidsplass og nåværende arbeidsplass.

5.4 Oppsummering av funn

Analysen viser at de ansatte opplever viktigheten av flerspråklighet på deres dyadiske relasjoner i varierende grad. Alle er enige om at det har en påvirkning på arbeidet, men håndterer det på forskjellige måter. Som informant 1 og 3 nevner har det å opparbeide seg kommunikasjonsrutiner vært viktig for å sørge for at oppgavene blir gjennomført. Metodene brukt for å motvirke kommunikasjonssvikt viser blant annet at ledere må ta spesifikke grep for å sørge for at oppgavene blir gjort. Dette gjorde de blant annet ved å dobbeltsjekke at ansatte ved institusjonen hadde forstått beskjeden på en god måte. Dette gjenspeiler seg i en lignende undersøkelse diskutert av Ødegaard & Andersen (2020), hvor man så at informasjon ikke alltid kom fram til de flerspråklige ansatte, og at en ofte måtte spørre om igjen om de hadde forstått beskjeden. Informant 2 opplevde disse problemene som store kvalitetshindringer, mens informant 1 og 3 har lært disse rutinene. Ingen av informantene nevnte noe om at flerspråklighet direkte påvirket relasjonene i seg selv, men fortalte heller

om hendelser som påførte stress og uro. Ved disse hendelsene var informantene ofte kritiske til seg selv, og at manglende rutiner og hensyn til potensiell mistolkning kunne hindret hendelsen. Til tross for dette vektla flere at kultur oppleves som et viktig punkt for å kunne utføre arbeidsoppgavene med en høy nok standard, og at språk er mindre viktig i den forstand.

I neste del av oppgaven skal funnene diskuteres nærmere, og hvilke konsekvenser de kan ha på LMX teorien. Her vil det diskuteres hvordan flerspråklighet påvirker forholdet mellom leder og ansatt, og hvilken betydning dette kan ha for gjennomførelsen av arbeidsoppgavene.

6.0 Diskusjon

Jeg har gjennom denne oppgaven prøvd å finne ut av hvordan forholdet mellom leder og ansatt kan påvirkes av flerspråklighet, noe som har blitt undersøkt gjennom å intervju ledere ved flere sykehjem. Gjennom problemstillingen har det blitt gjort forsøk i å utdype kunnskapen om dette gjennom bruk av LMX teorien. Jeg har ønsket å øke kunnskapen om hvordan de ser på disse utfordringene, og undersøke hvordan de føler disse relasjonene påvirker forholdet mellom leder og ansatte. Dette håper jeg kan være med på å svare på problemstillingen, som er: *Hvordan påvirker flerspråklighet forholdet mellom leder og ansatte i helsesektoren? Hvilken påvirkning har dette på utføringen av arbeidsoppgavene?*

Som de tidligere delene av oppgaven har belyst har det har vært flere bemerkelsesverdige hendelser ved flerspråklige og kulturelle utfordringer, noe som viser seg og ha hatt en negativ påvirkning på leder-ansatt forhold hvis vi bruker LMX teorien som grunnlag. Jeg vil i denne delen diskutere de funnene som er relevante for problemstillingen og diskutere disse opp mot funnene, delt opp i de viktigste delene av teorien.

6.1 Selve forholdet

Forholdet mellom leder og ansatte med flerspråklig bakgrunn kan bli påvirket på en måte som gjør det vanskeligere for de flerspråklige ansatte å oppnå et høy-kvalitets LMX forhold med sine ledere. Resultatene fra studiene viser at enkelte av lederne oppfatter kultur som et viktigere moment enn språk. Informantene 1 og 3 oppfattet kulturforskjellene som viktigere enn flerspråklighet. Hvorvidt det er mulig å trekke konklusjoner ut ifra intervjuene er litt usikkert. Slik det ble redegjort for i teorikapittelet er det ikke alltid lett å sette klare skillelinjer mellom kultur og språk, og at de ofte sees om hverandre (Jian, 2012, s. 299). Dette gjenspeilet seg i intervjuene ved at noen av informantene ofte henviste til kultur som en større faktor enn det språk viste seg å være.

LMX forholdet ble påvirket av flere elementer ved arbeidssituasjonen. Elementer som størrelsen på avdeling og ansettelsesforhold kan i tillegg knyttes opp mot LMX kvalitet. Disse elementene kan også være en påvirkning på LMX kvalitet, og kan være vanskelig å skille helt

fra LMX-kvalitet. For eksempel var erfaringene til informant 1 at flere av ansatte med flerspråklig bakgrunn valgte å forbli deltidsansatte, selv etter tilbudt fulltidsjobb. Likevel kan man se områder hvor språkutfordringer blir et element som er med på å definere LMX kvaliteten mellom leder og ansatt. Som tidligere presentert er det noen ganger vanskelig å skille språk og kultur som elementer, og at mange ser på disse to som litt av samme sak (Jian, 2012, s. 299), noe som også gjenspeilet seg under intervjuene mine.

I tillegg var størrelsen på avdelingen noe som påvirket hvor godt forholdet var. Informantene jobbet på avdelinger med litt forskjellige størrelse. Flere av informantene hadde en formening om at størrelsen på avdelingen hadde noe å si på hvor godt de var kjent med sine ansatte, hvor deres erfaringer med mindre avdelinger gjorde det enklere å danne sterkere relasjoner med ansatte, noe som også gjenspeiler seg i LMX teoriens punkt om at en leder kan etablere høy-kvalitets LMX med alle sine ansatte. Likevel er ikke dette en garantert, og flerspråkighet kan påvirke dette på en negativ måte i enkelte tilfeller. Informant 4, som jobbet på en av de mindre avdelingene jeg intervjuet, viste at selv på en avdeling med relativt få ansatte, vil det kunne oppstå situasjoner hvor en ansatt kan oppleve en form for ekskludering, selv om dette ble oppfattet som noe hennes mellomledere ikke gjorde bevisst.

6.2. Betydningen av språk

For å besvare problemstillingen som lyder; «*Hvordan påvirker flerspråkighet forholdet mellom leder og ansatte i helsesektoren? Hvilken påvirkning har dette på utføringen av arbeidsoppgavene?*» vil det være relevant å gjøre rede for hvordan flerspråkighet påvirker arbeidet, og hvilken betydning dette har på forholdet mellom leder og ansatte. Som det ble redegjort for i teorikapittelet så er LMX teorien en teori som beskriver hvordan et «utvekslingsforhold» etableres mellom ansatte og deres leder over tid. Et godt utvekslingsforhold er mer sannsynlig hvis den ansatte blir sett på som kompetent, pålitelig og med lignende kunnskaper og verdier som lederen selv. Ansatte som er aktive og uavhengige deltakere i arbeidet, blir i større grad vurdert som effektive fra lederens side (Yukl & Gardner 2018, s. 299-300). Gjennom funnene mine erfarte jeg at språk har en viss betydning for forholdet, sett i lys av et LMX perspektiv. Informantene har alle erfaringer om

at språk er en faktor som påvirker hverdagen, noe som ofte krever en viss grad av tilpassing fra lederens side for å sørge for at ting blir gjort. Dette gjenspeiler seg blant annet i situasjoner hvor ledere må omstille måten de kommuniserer med ansatte på, som nevnt av informant 1 og 3 som viktig for hvordan de samarbeider med sine flerspråklige ansatte.

Erfaringer fra informant 4 viser på en annen side at den faglige siden ved arbeidet kanskje ikke alltid den viktigste delen av det som påvirker forholdet mellom en leder og en ansatt med flerspråklig bakgrunn. Hennes erfaringer baserte seg mer på at Neeleys førstereaksjon hvor de flerspråklige trekker seg tilbake i å delta aktivt i jobbsammenhengen, selv om de er dyktig på det faglige.

Det skal sies at det var noe variasjon i hvordan lederne oppfattet flerspråklighetens betydning, men de fleste viste til at det har oppstått uheldige situasjoner knyttet til flerspråklighet. Det burde også nevnes at det var delte oppfatninger om i hvor stor grad flerspråkligheten påvirker hverdagen. Fra et LMX perspektiv er det likevel et element som kan ha en påvirkning. Et av de større faktorene som kan påvirke kvaliteten av et LMX forhold innebærer verdier og holdninger på lik linje som ren faglig kompetanse fra den ansattes side (Yukl & Gardner, 2018, s. 278). Det at kultur og språk blir knyttet i så stor grad sammen som det det blir gjort av enkelte av informantene kan vise at det til en viss grad er en ting som mange sliter med å separere når disse temaene diskuteres.

Norsk er det eneste språket som blir godtatt på sykehjemmene. Argumentasjonen for dette fra lederes side innebærer hensyn til andre ansatte, arbeidsmiljø og av hensyn til pasientene. Dette blir nevnt av Bjørge & Whittaker (2014) som et tiltak som oppmuntrer til økt samhandling, og uten en slik ordning kunne følelsen av ekskludering økt. Som nevnt blir de flerspråklige ansatte i av og til utsatt for uønskede hendelser på bakgrunn av ekskludering i arbeidsplassen, og som et hensyn for de pårørende på sykehjemmene. Som vist fra informant 4 er dette ikke en garanti for at det ikke forblir ulikheter mellom ledere og flerspråklige ansatte. En person som sliter i å delta på lik linje med andre ville ifølge henne ha lettere for å for å ekskludere på arbeidsplassen, blant annet via mindre oppfølging fra lederne, selv om det ikke er intensjonen. Dette kan skape en form for «inn» og «ut» gruppe, noe som potensielt påvirker LMX forholdet.

6.2.1 Tilpassing av kommunikasjonsmåte

En gjengående erfaring for informantene var at de måtte tilpasse seg etter språklige utfordringer på arbeidsplassen. Dette påvirket måten lederne formidlet oppgavene til sine ansatte, og hvordan de omgikk med sine ansatte. De flerspråklige ansatte trengte en spesialtilpasset kommuniserings-formidling for å kunne opprettholde den forventede kvaliteten på arbeidet. Under intervjuene var lederne klar på at de ikke ville stille forskjellige forventninger til sine ansatte. Som en konsekvens av dette, og for å unngå frustrasjon eller uheldige hendelser knyttet til flerspråklighet (som alle informantene informerte om de hadde opplevd på et eller annet tidspunkt), ble lederne nødt til å tilpasse kommuniseringsmåten sin. Informant 2, som slet med dette viste til blant annet at effektiviteten og usikkerheten var belastende for hennes del. Som nevnt i teorien var det tre elementer som beskrev et effektivt samarbeid mellom overordnede og den ansatte. 1. Mer sannsynlighet for å ta de samme beslutningene som deres overordnede i ustrukturerte oppgaver, 2, ha større sannsynlighet for å fullføre et oppdrag startet av deres overordnede når det er nødvendig, og 3. effektivt samarbeid med sin overordnede (Graen & Scandura 1987 s. 190). Effektivt samarbeid mellom leder og ansatte kan anses som et moment som er spesielt preget av flerspråklighet, hvis nivået på språkferdighetene ikke er høyt nok.

7.0 Oppsummering

LMX teorien har som nevnt vært sentral i lang tid for å forstå hvordan leder og ansatt forhold påvirker atferden til både ledere og ansatte, og hvordan et godt leder-ansatt forhold kan gi positive resultater for begge parter (Yukl & Gardner 2018 s.299). Mine funn viser at flerspråklighet har en påvirkning som kan føre til at det blir vanskeligere å oppnå et høy-LMX forhold, men at det er en overkommelig barriere for både ledere og ansatte. Jeg har gjennom denne oppgaven fått kunnskap om hvordan ledere opplever situasjonen med flerspråklighet, både i praktisk forstand og deres egne tanker rundt temaet, og hvordan dette påvirker forholdet mellom leder og ansatte.

7.1 Konklusjon og drøfting opp mot problemstilling

Formålet med denne studien har vært å forklare i hvilken grad en kan se flerspråklighet som en faktor i LMX forhold, og å drøfte de sentrale elementene som kom frem i intervjuene. LMX forholdet blir påvirket i noen grad av flerspråklighet, som diskutert tidligere. Det er likevel vanskelig å konkludere med i hvor stor grad det påvirker, ettersom det var noen variasjoner i arbeidssituasjon hos informantene. Gjennom denne oppgaven har jeg prøvd å svare på problemstillingen:

***Hvordan er det flerspråklighet påvirker forholdet mellom leder og ansatte på sykehjem?
Hvilken påvirkning har dette på utføringen av arbeidsoppgavene?***

Resultatene fra intervjuene viser at flerspråklighet har en vesentlig betydning for et godt forhold mellom leder og ansatt, men at flerspråklighet ikke er en garanti for et lavt LMX forhold mellom leder og ansatt. Det ingen av informantene som viste til flerspråklighet som et hinder i seg selv for å kunne ha en god relasjon mellom leder og ansatt, noe som gjenspeiler seg i LMX teorien. Det ble likevel observert elementer som kan skape utfordringer for etablering av et høy-kvalitets LMX forhold, noe som blir vist fra enkelte informanter å sørge for at de flerspråklige ansatte gjør oppgavene sine på en god nok måte (Yukl & Gardner, 2018, s. 281). Etter at informanter har vist at de ikke forsto beskjeder gitt fra ledernes side, brukte ledere taktikker for å håndtere dette, blant annet ved å bruke tostegs-modellen, der hvor ledere prøver å finne ut hva årsaken til problemet, og å velge en

hensiktsmessig løsning ut ifra det som blir definert som årsaken (Yukl & Gardner, 2018, s. 281). Dette gjenspeilet seg i intervjuene mine, og i tidligere undersøkelser gjort av Ødegård og Andersen (2020). Derfor vil jeg konkludere med at resultatene gjort i analysen viser at flerspråklighet har en påvirkning på leder og ansattforholdet i sykehjem, og at det også har en påvirkning på i hvor stor grad ledere stoler på at beskjedene som blir gitt blir mottatt. Det er viktig å understreke at til tross for dette så er det ikke en garanti for at et høy kvalitets LMX forhold mellom leder og ansatt kan etableres selv med flerspråklighet, noe som var et tema alle intervjuobjektene var enige i.

7.2 Videre forskning

Flerspråklighet er ofte et tema som ikke alltid blir diskutert. Da det ikke etter min kunnskap foreligger et stort omfang av studier gjort på dette emnet, vil det være vesentlig å gjennomgå flere og mer detaljerte undersøkelser om dette temaet. Flere studier konkluderer med at det dyadiske forholdet mellom leder og ansatte har store påvirkninger effektivitet og samarbeid på arbeidsplassen. Ved å utvide kunnskapen om dette emnet i en norsk kontekst, og se hvilken påvirkning en større vektig av relasjonsbaserte ansettelsesforhold har på de mellommenneskelige forholdene mellom leder og ansatt, vil vi kunne få bedre kunnskap om hvordan norsk jobbkultur fungerer, og om potensielle kjennetrekke ved den. Lederne var for det meste enige om at flerspråklighet påvirket arbeidsforholdet, men hvor stor grad det hadde i praksis på sykehjemmene jeg intervjuet er det litt vanskelig å konkludere med. De viktigste elementene som gjentok seg var en tanke om at enkelte informanter var relativt nye i jobben, og hadde kanskje ikke rukket å etablere et godt bekjentskap med alle ansatte. Videre studier burde jobbe med å undersøke hvilke spesifikke tiltak som kan bli gjort for å øke LMX forholdet for flerspråklige ansatte. I tillegg hadde det vært interessant å se på hvordan disse elementene påvirker relaterte helsesektorer. Min forskning var ikke på disse områdene på grunn av tids og ressurshensyn.

8.0 Kilder

Brochmann, Grete., Hagelund, Anniken., (2010). *Velferdens Grenser*. Oslo.

Universitetsforlaget

Bjørge, Anne Kari., Whittaker, Sunniva., (2014) *Language management*. 27(54) 51-61

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=YUodBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA51&dq=language+management+bj%C3%B8rge+whittaker&ots=AqDpvKUd1R&sig=u8smQ0Q1sbGwe728j4PxF5dejEQ&redir_esc=y#v=onepage&q=language%20management%20bj%C3%B8rge%20whittaker&f=false

Busengdal, Elisabeth., Amdam, Roar., Djuve, Anne Brit., (2020) *Ein nasjonal*

integreringspolitikk som utfordrane å iverksette? Norske kommuner som lykkes. Tidsskrift for velferdsforskning, 23(4), 268-280. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-04-04>

CEFR (2022) – *European common framework for reference for language*. Hentet 14. Mai

2022 fra <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/table-2-cefr-3.3-common-reference-levels-self-assessment-grid>

Council of Europe, (2022). Former for språklig integrering. Hentet 09. Mars 2022 fra

<https://www.coe.int/no/web/lang-migrants/forms-of-linguistic-integration>

Cropanzano. Russell., Mitchell. Marie., (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary Review. Journal of management. 31(6), 874-900.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206305279602>

Degler, Eva., Liebig, Thomas., Senner, Anne-Sophie., *Integrating refugees into the labour*

market- Where does Germany Stand? <https://www.ifo.de/DocDL/dice-report-2017-3-degler-liebig-senner-october.pdf>

Dulebohn J. H., Bommer W. H., Liden R. C., Brouer R. L., Ferris G. R., (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Towards the Future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311415280>

Fairhurst, Gail., (2001) *Dualisms in leadership research*. SAGE Publications Inc. s. 379-439

<https://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/the-new-handbook-of-organizational-communication/n11.xml>

Fuglsang, Lars., Bitsch Olsen, Poul., Rasborg, Klaus., (2013) *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene* (3. Utg.). Samfundslitteratur Forlaget.

Graen, George, B., & Uhl-Bien, Mary., *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-membership exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*. 6(2), 219-247

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/1048984395900365?token=18A4D948A3B74A160A11D58BFE5A31A2D9049ABF58D8927A204E0374E82283F00DB49CA07782E9B09A50128C6A889950&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220414123721>

Graen, George., & Scandura, Terri., (1987) *Towards a psychology of dyadic organizing*. JAI press inc. 9, s. 175-208. [http://terriscandura.com/redesign/wp-](http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf)

[content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf](http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf)

Graham, Jill., (1991) *An essay on organizational citizenship behavior*. Plenum Publishing Corporation, 4(4), 249-270. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01385031.pdf>

Green, Stephen., Mitchell, Terence., (1979) *Attributional processes of leaders in leader – member interactions*. 23(3), 429-458. Academic Press

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507379900084?via%3Dihub>

Grønmo, Sigmund. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo; Fagbokforlaget.

Hagemann., Kristin (2022) *Språk*. I Store norske leksikon. (Hentet 12 mai 2022)

<https://snl.no/spr%C3%A5k>

Hardoy, Inés., Zhang, Tao., (2019) *Fra flukt til etablering i det norske arbeidsmarkedet*, 36(2), 55-78, <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-7989-2019-01-02-04>

Helsedirektoratet (2020) *Nye krav for autorisering for helsepersonell med utdanning utenfor EU/EØS*. Hentet den 25. mars 2022 fra <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/nye-krav-til-autorisasjon-for-helsepersonell-med-utdanning-fra-utenfor-eu-eos>

Jian, Guowei (2012) *Does Culture Matter? An Examination of the Association of Immigrants' Acculturation With Workplace Relationship Quality*. *Management communication quarterly*.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318912440178>

Kalleberg, Arne., Rognes, Jørn., (2000) *Employment relations in Norway: some dimensions and correlates*. *Journal of organizational behavior*. S. 315-335
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<315::AID-JOB23>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<315::AID-JOB23>3.0.CO;2-1)

Kompetansenorge 2017 – *Resultater på norskprøven for voksne innvandrere*
https://www.kompetansenorge.no/contentassets/fcb0d13d2d81485f92f9e4f96dc36767/resultater_pa_norskproven_for_voksne_innvandrere2.pdf

Lee, Allan., Thomas, Geoff., Martin, Robin., Guillaume, Yves., Marstand, Anders. F., (2019). *Beyond leadership quality: The role of leader-membership exchange importance in leader-follower dyads*. *Journal for occupational and organizational psychology*. S. 736-763
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12262>

Leseth, Anne Birgitte., Tellmann, Silje Maria., (2019). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. Utg.). Oslo, CAPPELEN DAMN AKADEMISK.

Neeley, Tsedal., Hinds, Pamela., Cramton, Catherine., (2012) *The (Un)Hidden Turmoil of Language in Global Communication*. *Organizational Dynamics*, 41(3), s. 236-244
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009026161200040X?via%3Dihub#!>

Northouse, Peter., (2022) *Leadership Theory & Practice*. (9 Utg) Sage Publications

Regjeringen. NOU 2021: 2 *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring – tiltak for økt sysselsetting*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/>

Regjeringen.no (2021, 15. Oktober) *Opplæring i norsk og samfunnskunnskap*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/innvandring-og-integrering/asd/Verkemiddel-i-integreringsarbeidet/opplaring-i-norsk/id2343471/>

Regjeringen. (2020). *Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet*. 2021-2024.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/4efcd010fb7c4766b152ce1fb6001067/dss-integrering-web.pdf>

Reutherdahl, Anne-Cathrine., Strand, Tormod., Jansson, Kim., (2015) *Store språkproblemer blant sykepleiere*. (hentet 21.02.2022) <https://www.nrk.no/norge/store-sprakproblemer-blant-sykepleiere-1.12150110>

Ringdal, Kristian., (2020) *Enhet og Mangfold Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3 Utg.)*. Oslo. Fagbokforlaget

Skotheim. Hanna., (2018) *I Oslo kommune må helsefagarbeidere ha norsk på B2-nivå. Det er for strengt, mener Kompetanse Norge*. <https://fagbladet.no/nyheter/i-oslo-kommune-ma-helsefagarbeidere-ha-norsk-pa-b2niva-det-er-for-strengt-mener-kompetanse-norge-6.91.595911.584118c273>

Statistisk Sentralbyrå (2018 5 juli). *Innvandrere sto for 1 av 6 årsverk innen omsorg*. <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/innvandrerne-sto-for-1-av-6-arsverk-innen-omsorg>

Statistisk sentralbyrå (2020, 2 mars). *Noe økning i sysselsettingen blant innvandrere* <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/noe-okning-i-sysselsettingen-blant-innvandrere>

Selmer. Jan., Lauring, Jakob., (2011) *Host country language ability and expatriate adjustment: the moderating effect of language difficulty*. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), s. 401-420.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.561238?journalCode=rjih20>
#

Valen. Nora., Takvam Kindt. Marianne., Bjørnset. Mathilde., (2021) *Norskprøven: god løsning eller feil problembeskrivelse?* 38(4) s. 257-274.

<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-07>

Volk, Stefan., Kohler, Tine., Pudelko, Markus. (2014). *Brain Drain: The cognitive neuroscience of foreign language processing in multinational corporations*. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 862-885. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.26>

Ødegård. Anne Mette., Andersen. Rolf., (2020) – *Norskkompetanse blant arbeidstakere født i utlandet (2 utg.)*. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/20762.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1 : Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Språkkunnskapers innflytelse i helsesektoren»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gi en større kunnskap om språkproblemer mellom ansatte og ledere i helsesektoren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

I dette prosjektet skal det bli tatt for seg hvordan ledere og ansatte kan ha problemer i en jobbsammenheng i helsesektoren. I helsesektoren er det blitt flere internasjonale arbeidere som har en bakgrunn fra et annet land enn Norge.

Problemstillinger som vil bli gitt innebærer blant annet å se hvordan kommunikasjon mellom leder og ansatte kan påvirkes av en potensiell mangelfull språkforståelse.

Dette er en mastergradsavhandling fra OsloMet – Storbyuniversitetet skrevet av Torbjørn Knutstadengen, med veiledning fra Espen Daniel Hagen Olsen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din erfaring innen temaet vil kunne gi større kunnskap om dette emne. Du har blitt valgt på grunn av din arbeidserfaring innen helsesektoren (som leder eller ansatt). Jeg har fått dine kontaktopplysninger fra (Navn).

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet innebærer det at det vil bli avholdt et kort intervju på cirka 30-45 minutter. Spørsmål som vil bli stilt vil variere litt, men vil være fokusert på arbeidet, din bakgrunn, dine tanker om (leder/ansatte) og dine tanker om arbeidshverdagen.

Det vil bli gjort notater underveis av intervjuer.

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.

Dersom forskning gjennomføres i forbindelse med undervisning eller behandling, er det viktig at du skiller klart mellom det som inngår i normal undervisning/behandling og det som skjer i forbindelse med forskningsprosjektet. I undervisningssituasjon bør du i samråd med lærer legge til rette for at de som ikke deltar får tilbud om et alternativt opplegg. Dette er særlig relevant ved utfylling av spørreskjema i skoletiden, og ved lyd-/filmopptak.

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.

For å opprettholde personvern vil det ikke bli benyttet navn eller dypt beskrivende informasjon som kan avsløre identitet. Intervjuet vil også bli vist til informant etter at det har blitt gjennomført, samt hvordan informasjonen blir presentert i sluttresultatet. Informant kan komme med kritisk tilbakemelding og få informasjon fjernet hvis det skulle ønskes. Informasjon som vil bli brukt innebærer elementer fra intervjuet som kan hjelpe til å svare på problemstillingen for oppgaven. Henvendelser til bruk av informasjonen rettes til masterstudent; Torbjørn Knutstadengen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16 mai, 2022.

Notatene til intervjuet som vil bli gjort vil etter prosjektslutt bli slettet fra oppbevaringsenhet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Torbjørn Knutstadengen har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Student: Torbjørn Knustadengen med mobilnummer 97546009 eller epost torbjornknt@outlook.com. Espen Daniel Hagen Olsen med mobilnummer 67 23 68 96 og epost espendan@oslomet.no.
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen. Epost: personvernombud@oslomet.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Espen Daniel Hagen Olsen
(Forsker/veileder)

Torbjørn Knustadengen
Student

Samtykkeerklæring

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

- å delta i **Intervju**

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Om prosjektet

Masteroppgaven er det siste prosjektet i utdannelsen på masteren i Offentlig Administrasjon og styring på OsloMet og skal innebære et innsyn i hvordan flerspråklighet på sykehjem kan være et hinder for et godt samarbeid mellom leder og ansatt. Kort fortalt vil jeg se hvordan leder og oppfatter problemer knyttet til kommunikasjonsproblemer. Jeg vil understreke at dette er en studiet hvor deltaker er frivillig med på prosjektet og at all data vil bli anonymisert.

Takk deltaker for oppmøte

Fortelle om anonymitet

Fortelle om hva intervjuet vil inneholde fra min side

Tid – Intervjuet vil ta cirka 30-45 min.

Bakgrunnsopplysninger om person

Alder/kjønn. Stilling. Eventuell utdanning. Lengde i jobben

Intervjuet vil være semi-strukturert. Det skal inneholde forhåndsbestemte spørsmål, men vil kanskje be om oppfølgingsspørsmål hvis det virker nødvendig.

Intervjuet

Oppvarmingsspørsmål:

Fortell meg litt om deg selv, din bakgrunn osv.

Hvor lenge har du jobbet her?

Hvorfor valgte du å jobbe her?

Verdispørsmål:

Hvordan vil du beskrive din egen rolle?

Hva er dine viktigste oppgaver som leder etter din mening?

Hva er dine forventninger til medarbeiderne dine? (Hva er dine forventninger til dem)?

Forhold mellom kollegaer:

Hva kan du fortelle om dine nåværende kolleger?

På et personlig vis, hvordan er relasjonen din med dine nåværende kollegaer du har arbeidet med?

Hvilke kolleger er det du har best forhold til? (Kan du utdype hva som gjør forholdet så bra)? (Gjør de ting i arbeidstiden som gjør livet ditt enklere?)

Kjenner du de ansatte like godt etter din mening, eller er det enkelte du kjenner bedre?

Flerspråklighet

Hva legger du i god utførelse av beskjeder, når har en ansatt forstått det som skal gjøres på en god måte?

Har du noen gang opplevd en situasjon hvor du har vært redd for en på grunn av feiltolking av en beskjed? (Eventuelt fortelle om situasjonen)

Kan du gi konkrete eksempler på feilinformasjon med tanke på språkforvirring i arbeidshverdagen?

Har du forskjellige forventninger mellom de flerspråklige og gruppen med norsk som morsmål?

Vi er på slutten nå, tenker du det er noen andre forhold som kunne vært interessant å snakke om?

Vedlegg 3: NSD Godkjenning

14.05.2022, 10:42

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Offentlig Administrasjon og styring-](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

317150

Prosjekttittel

Masteroppgave - Offentlig Administrasjon og styring -

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektperiode

07.02.2022 - 16.05.2022

[Meldeskjema](#)

Dato	Type
25.03.2022	Standard

Kommentar**OM VURDERINGEN**

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om etnisk opprinnelse frem til 16.05.2022

LOVLIG GRUNNLAG

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være foresattes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

LOVLIG GRUNNLAG TREDJEPERSONER

Prosjektet vil innhente samtykke fra tredjepersoner til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at foresatte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/62012f65-d0cf-444b-9285-9e6f7370549>

1/2

14.05.2022, 10:42

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte og deres foresatte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert/foresatt tar kontakt om sine/barnets rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Olav Rosnes, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!