



Celine Hilton

**Hvordan skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelt
arbeidsmiljø**

Masteroppgave i Strategi og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min utdanning i strategi og ledelse ved OsloMet – storbyuniversitetet, og er resultatet av flere måneders arbeid med et tema som står meg nært: det multikulturelle arbeidsmarkedet og hvordan ledere håndterer mangfold i organisasjoner. Oppgaven har ikke bare vært et akademisk prosjekt, men også en personlig læringsreise, som har gitt meg verdifull innsikt i de utfordringer og muligheter som mangfold bringer til norsk arbeidsliv i dag.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Chris Rønningstad, for støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Hans innsikt og konstruktive tilbakemeldinger har bidratt til å løfte arbeidet til et høyere nivå.

Jeg vil også takke intervjuobjektene og andre bidragsytere som har delt sin tid og sine erfaringer og som har bidratt til å gi studien et rikt og nyansert perspektiv.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg en dypere forståelse av forskningens utfordringer, men også av de verdifulle innsiktene forskningen det kan gi. Jeg håper at oppgavens funn kan inspirere ledere og organisasjoner til å verdsette og aktivt fremme mangfold, og jeg ser frem til å bygge videre på denne kunnskapen i mitt eget fremtidige arbeid.

Til slutt håper jeg at denne oppgaven kan vekke interesse og bidra til økt forståelse for lederskap i et multikulturelt arbeidsmarked, og hvordan man bedre kan møte mangfoldets utfordringer og muligheter i det moderne arbeidslivet.

Med vennlig hilsen,

Celine Hilton

Sammendrag

Studien har som mål å undersøke hvordan ledere kan skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Norge har de siste tiårene utviklet seg til et mer mangfoldig samfunn, men møter fortsatt utfordringer med å integrere innvandrere i arbeidsmarkedet. Språkbarrierer og kulturelle forskjeller kan skape hindringer for inkludering, noe som stiller høye krav til lederes evne til å håndtere mangfold. Gjennom kvalitative intervjuer med fire ledere fra ulike sektorer undersøkes deres strategier, utfordringer og motivasjon for å bygge inkluderende arbeidsmiljøer.

Studien tar utgangspunkt i Leader-Member Exchange (LMX)-teorien og mangfoldsledelse, som sammen gir et rammeverk for å forstå hvordan relasjonsbygging og strukturelle tiltak kan kombineres for å fremme inkludering. Kulturell intelligens fremhevet som en nøkkelkompetanse for ledere, da det innebærer evnen til å forstå, respektere og tilpasse seg kulturelle forskjeller. Funnene viser at språkbarrierer er en betydelig utfordring, men at strategier som språkopplæring, tydelig kommunikasjon og bruk av visuelle hjelpemidler kan bidra til å redusere disse.

Ledere i studien oppgir at høykvalitetsrelasjoner fremmer trivsel, samarbeid og innovasjon i flerkulturelle team. Samtidig er relasjonsbygging tid- og ressurskrevende, noe som kan begrense lederes mulighet imøtekomme individuelle behov. Studien peker på hvordan synergien mellom LMX og mangfoldsledelse kan bidra til å balansere individuelle tilpasninger med organisatoriske mål. Lederes motivasjonen er ofte forankret i både organisatoriske behov og et samfunnsansvar for å motvirke utenforskap og fremme sosial integrering.

Studien konkluderer med at ledere som kombinerer kulturell intelligens, målrettet kommunikasjon og strategisk relasjonsbygging, kan overkomme utfordringer knyttet til språk og kultur. Den gir praktiske implikasjoner for hvordan organisasjoner kan støtte ledere i dette arbeidet, blant annet gjennom opplæring og ressurser, og styrker samtidig grunnlaget for videre forskning på ledelse i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Executive Summary

The aim of this study is to examine how leaders can build high-quality relationships across cultures and languages in multicultural work environments. Over the past decades, Norway has evolved into a more diverse society but continues to face challenges in integrating immigrants into the labor market. Language barriers and cultural differences can create obstacles to inclusion, placing high demands on leaders' ability to manage diversity effectively. Through qualitative interviews with four leaders from various sectors, the study explores their strategies, challenges, and motivations for fostering inclusive workplaces.

The study is grounded in Leader-Member Exchange (LMX) theory and diversity management, which together provide a framework for understanding how relationship-building and structural measures can be combined to promote inclusion. Cultural intelligence is highlighted as a key leadership competency, encompassing the ability to understand, respect, and adapt to cultural differences. The findings indicate that language barriers are a significant challenge, but strategies such as language training, clear communication, and the use of visual aids can help mitigate these barriers.

The leaders in the study report that high-quality relationships enhance well-being, collaboration, and innovation in multicultural teams. However, relationship-building is time- and resource-intensive, which can limit leaders' ability to meet individual needs. The study highlights how the synergy between LMX and diversity management can help balance individual adaptations with organizational goals. Leaders' motivations often stem from both organizational needs and a societal responsibility to counteract exclusion and promote social integration.

The study concludes that leaders who combine cultural intelligence, targeted communication, and strategic relationship-building can overcome challenges related to language and culture. It offers practical implications for how organizations can support leaders in this work, such as through training and resources, while also strengthening the foundation for further research on leadership in multicultural work environments.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	8
1.1	Flerkulturell innvandring og arbeidsmarkedet	8
1.2	Tema	9
1.3	Problemstilling.....	11
1.4	Oppgavens betydning for forskningen.....	12
1.5	Oppgavens struktur	13
2	Teori.....	15
2.1	Innledning.....	15
2.2	Leader-Member Exchange (LMX)	16
2.2.1	Kulturelle aspekter i LMX.....	17
2.2.2	LMX for livskvalitet, arbeids glede og arbeidsmiljø	18
2.2.3	Kulturell tilpasning og LMX.....	18
2.2.4	Utfordringer i LMX-teorien	19
2.3	Kulturell intelligens	19
2.3.1	Definisjon og teoretisk rammeverk	19
2.3.2	Betydningen av kulturell intelligens for ledelse i flerkulturelle team	20
2.3.3	Hvordan utvikle kulturell intelligens.....	21
2.4	Språkbarrierer og kommunikasjonsutfordringer i flerkulturelle arbeidsmiljøer	21
2.4.1	Tverrkulturell kommunikasjon og kulturelle barrierer	22
2.4.2	Støy i kommunikasjon.....	22
2.4.3	Kulturelle misoppfatninger, misforståelser og feilvurderinger	23
2.4.4	Ikke-verbal kommunikasjon i flerkulturelle team	24
2.4.5	Kommunikasjonsprotokoller og kulturell tilpasning.....	24
2.4.6	Strategier for å forbedre kommunikasjon i flerkulturelle team.....	24
2.5	Horisontal individualisme og vertikal kollektivism	25
2.5.1	Begrepene horisontal individualisme og vertikal kollektivism	25
2.5.2	Modererende effekter av horisontal individualisme og vertikal kollektivism i LMX.....	26
2.5.3	Praktiske implikasjoner for LMX i flerkulturelle team	26
2.5.4	Sammenfatning om horisontal individualisme og vertikal kollektivism	27
2.6	Motivasjon og verdi av et flerkulturelt arbeidsmiljø	27
2.6.1	Betydningen av et flerkulturelt arbeidsmiljø.....	28
2.6.2	Strategiske perspektiver på mangfold: verdi og begrensninger	28
2.6.3	Kostnader og utfordringer i et flerkulturelt arbeidsmiljø	29

2.6.4	Integrasjon og læringsperspektiv: en verdifull tilnærming.....	29
2.6.5	Anerkjennelse av utfordringer: nødvendige kompetanser for ledere	30
2.7	Mangfoldsledelse og LMX: en synergi for høykvalitetsrelasjoner og integrasjon	31
2.7.1	Fordelene med mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø	31
2.7.2	LMXs rolle i individuell trivsel og høykvalitetsrelasjoner.....	32
2.7.3	Integrasjon av mangfoldsledelse og LMX: synergieffekter	32
2.7.4	Utfordringer og implementeringsbarrierer	33
3	Forskningsdesign og metode	34
3.1	Samfunnsvitenskapelig forskning gjennom metode	34
3.2	Forskningsdesign	35
3.3	Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning	36
3.4	Utvalg.....	37
3.5	Data Innsamling: Semistrukturerte intervjuer.....	38
3.6	Etiske overveielser	40
3.7	Dataanalyse: Tematisk tilnærming.....	40
4	Intervju, kommentarer av funn og analyse.....	42
4.1	Innledning.....	42
4.2	Tematisk intervju gjennomgang med kommentarer	42
4.2.1	Motivasjon og verdsettelse av høykvalitets relasjoner (LMX)	42
4.2.2	Kulturell intelligens	44
4.2.3	Språk og språkferdigheter.....	45
4.2.4	Kultur – Horisonatal individualisme og vertikal kollektivism.....	46
4.2.5	Motivasjon	47
4.2.6	LMX og mangfoldsledelse	48
4.3	Analyse – Hvordan besvarer informantene problemstillingen	49
4.3.1	LMX som fundament for relasjonsbygging	49
4.3.2	Kulturell intelligens som nøkkelkompetanse	50
4.3.3	Språk som en vedvarende utfordring	51
4.3.4	Kulturelle dimensjoner: Individualisme og kollektivism	53
4.3.5	Lederes motivasjon for relasjonsbygging	54
4.3.6	Synergi mellom LMX og mangfoldsledelse	55
4.4	Oppsummering av problemstilling og forskningsspørsmål	56
4.5	Sammenhenger utover vår teoribase basert på funn	58
5	Konklusjon	60
5.1	Mine funn og konklusjoner.....	60
5.2	Styrker og begrensninger.....	61

5.3	Praktiske implikasjoner.....	62
5.4	Teoretiske implikasjoner og fremtidige forskningsretninger	63
6	Litteraturliste	65
7	Vedlegg;	71
7.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	71
7.2	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	74

1 Introduksjon

1.1 Flerkulturell innvandring og arbeidsmarkedet

I løpet av de siste tiårene har Norge utviklet seg til et stadig mer mangfoldig og multikulturelt samfunn som følge av økt globalisering og migrasjon. Innvandrere fra ulike deler av verden har bidratt til å berike både samfunnsstrukturen og økonomien, og har tilført nye perspektiver og erfaringer som styrker den nasjonale identiteten. Denne utviklingen reflekterer Norges bevisste satsing på inkludering av mangfoldige kulturer, noe som har ført til en mer dynamisk samfunnsutvikling.

Selv om Norge har gjort store fremskritt mot å bli et multikulturelt samfunn, står landet fortsatt overfor betydelige utfordringer knyttet til integreringen av innvandrere, spesielt i arbeidsmarkedet. Språkbarrierer og kulturelle forskjeller er blant de største hindrene for fullverdig deltakelse i samfunnet og arbeidslivet.

I denne konteksten står ledere i både offentlig og privat sektor overfor en sentral oppgave: å tilrettelegge for inkluderende arbeidsmiljøer der medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn føler seg sett, hørt og verdsatt. Dette krever innsikt i både kulturell intelligens og hvordan språklige og kulturelle forskjeller påvirker arbeidsrelasjoner. Ledere må være i stand til å tilpasse sin lederstil til individuelle behov, samtidig som de opprettholder felles mål og verdier. Dette understreker viktigheten av å utvikle høykvalitetsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Ledere spiller også en avgjørende rolle i å sikre at mangfold i arbeidsstyrken blir en ressurs snarere enn en utfordring. Effektiv integrering handler ikke bare om å ansette mennesker med ulike bakgrunner, men også om å skape strukturer som gir alle muligheten til å bidra med sitt fulle potensial. Ledere som er i stand til å skape en kultur for samarbeid og tillit på tvers av kulturelle forskjeller, bidrar til mer dynamiske og innovative arbeidsplasser. I en tid der globaliseringen fortsetter å endre arbeidsmarkedet, blir evnen til å håndtere mangfold en stadig viktigere lederkompetanse.

Denne utviklingen setter søkelyset på hvordan høykvalitetsrelasjoner kan brukes til å møte utfordringene knyttet til språk og kultur, da ulike kulturelle normer og verdier kan skape misforståelser og forsterke følelsen av utenforskap, noe som kan gjøre integreringen vanskeligere.

1.2 Tema

Mangfoldsledelse fremheves som en populær tilnærming for å håndtere kulturelt mangfold i arbeidsmiljøer. Denne ledelsesformen har som mål å skape et arbeidsmiljø hvor mangfold anses som en organisatorisk styrke, og hvor ulike perspektiver og bakgrunner bidrar til innovasjon, bedre problemløsning og høyere ytelse. Mangfoldsledelse fokuserer ofte på å utvikle strukturer og prosesser som sikrer like muligheter og inkludering på tvers av hele organisasjonen (Thomas & Ely, 1996). Det legges vekt på å utvikle et felles grunnlag for kommunikasjon og samarbeid, slik at grupper kan fungere effektivt til tross for kulturelle forskjeller. Dette kan innebære opplæringsprogrammer for mangfold, etablering av inkluderende retningslinjer og organisatorisk støtte som fremmer kulturell forståelse og respekt.

En av utfordringene med mangfoldsledelse er imidlertid at det kan mangle fokus på individets spesifikke behov og relasjon til lederen. Ledelsen kan ha en tendens til å fokusere mer på det kollektive fremfor det individuelle, noe som kan resultere i at enkelte medarbeidere ikke føler seg sett eller forstått på det personlige nivået (Roberson, 2006). I et flerkulturelt arbeidsmiljø, der medarbeidere kan ha svært forskjellige forventninger til ledelse basert på sine kulturelle normer og språkferdigheter, kan dette føre til at noen individer føler seg utenfor eller ikke fullt ut inkludert, selv om organisasjonen som helhet er mangfoldsorientert.

Her kan elementer fra Leader-Member Exchange (LMX)-teorien være spesielt verdifulle. LMX fokuserer på kvaliteten i relasjonen mellom lederen og den enkelte medarbeider, og hvordan denne relasjonen kan øke både trivsel og ytelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). I et flerkulturelt miljø kan en leder som praktiserer LMX sikre at medarbeidere ikke bare anerkjennes som en del av en større, mangfoldig gruppe, men også som unike individer med spesifikke behov og forventninger. Ved å bygge sterke, tillitsfulle relasjoner med hver medarbeider kan ledere bedre forstå hvordan kulturelle og språklige forskjeller påvirker arbeidsopplevelsen, og tilpasse sin lederstil deretter.

En kombinasjon av mangfoldsledelse og LMX kan derfor være spesielt effektiv i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Ved å bruke strukturer fra mangfoldsledelse for å skape en grunnleggende inkluderende kultur, og samtidig trekke på LMX for å fokusere på det individuelle velværet og relasjonen mellom leder og medarbeider, kan ledere øke både trivsel og produktivitet i teamet. Dette gir også muligheten til å forbedre den enkelte medarbeiders opplevelse av å bli sett og verdsatt, noe som igjen kan føre til høyere engasjement og bedre resultater for organisasjonen (Hofstede, 2001).

Opgaven vil gjennom intervjuer av ledere i statlig, kommunal og privat sektor spesifikt belyse hvordan LMX kan skape og utvikle høykvalitetsrelasjoner i forholdet mellom ledere og medarbeidere i flerkulturelle miljøer. Forskning har vist at når medarbeidere opplever støtte og anerkjennelse fra sine ledere, øker deres motivasjon og jobbtilfredshet, noe som kan føre til høyere produktivitet og kreativitet i organisasjonen (Liden et al., 1997).

Imidlertid erkjenner LMX-teorien også at kulturelle normer og verdier kan påvirke forholdet mellom ledere og medarbeidere, særlig i flerkulturelle team (Graen & Uhl-Bien, 1995). Sosiale normer, som representerer både implisitte og eksplisitte regler for atferd og interaksjon, spiller en avgjørende rolle i utviklingen av tillit og samarbeid. Dette blir særlig tydelig i flerkulturelle arbeidsmiljøer, hvor normer kan variere betydelig mellom medarbeidere med ulike kulturelle bakgrunner (Hofstede, 2001).

For eksempel viser forskning på horisontal individualisme og vertikal kollektivismen at medarbeidere fra individualistiske kulturer, som preges av uavhengighet og likeverd, kan ha andre forventninger til arbeidsrelasjoner enn medarbeidere fra kollektivistiske kulturer, hvor hierarki og gruppesamhold er mer fremtredende (Triandis & Gelfand, 1998). Dette stiller ledere overfor utfordringen med å tilpasse sin lederstil for å kunne skape tillitsfulle relasjoner med medarbeidere som har ulike normer for hierarki og maktfordeling. I denne konteksten blir kulturell intelligens en sentral lederkompetanse, da det handler om evnen til å forstå og tilpasse seg disse kulturelle forskjellene (Earley & Ang, 2003).

En annen sentral utfordring for ledere i flerkulturelle arbeidsmiljøer er språkbarrierer. Når ledere og medarbeidere ikke deler samme språk, kan det skape misforståelser og redusere kvaliteten på relasjonene (Liden et al., 1997). Kommunikasjonsproblemer kan forverre følelser av utenforskap, særlig dersom ledere ikke tilrettelegger for språklig inkludering.

I tillegg til utfordringene knyttet til kultur og språk, spiller lederes motivasjoner for å fremme høykvalitetsrelasjoner en viktig rolle i flerkulturelle team. I Norge har integreringen av innvandrere vært en prioritert samfunnsoppgave, der en stor del av ansvaret hviler på arbeidslivet.

1.3 Problemstilling

I en globalisert arbeidsverden blir det stadig viktigere for ledere å skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Denne studien undersøker hvordan ledere forsøker å bygge slike relasjoner på tvers av kulturelle og språklige barrierer, og hvilke strategier og tilnærminger som benyttes. Videre utforskes lederens motivasjoner og forståelse av hvorfor disse relasjonene er viktige, med særlig vekt på hvilke faktorer som driver deres innsats for å fremme inkludering og effektivitet i et mangfoldig arbeidsliv.

Jeg formulerer min problemstilling som følger;

Hvordan forsøker ledere å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer?

Jeg har valgt å benytte terminologien "høykvalitetsrelasjoner" for å gi relasjonsbegrepet en kvalitativ dimensjon, i tråd med forståelsen innenfor LMX-teorien. Dette valget vil bli nærmere utdypet i innledningen til teorikapitlet.

For å belyse problemsstillingen i analysen og diskusjonen har jeg definert ett sett med forskningsspørsmål:

- Hvorfor vil ledere forsøke å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer?
- Hvilken kulturell forståelse eller motivasjon har ledere som forsøker ledere å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer?

1.4 Oppgavens betydning for forskningen

Dette studiet er betydningsfullt fordi det undersøker hvordan ledere i norsk arbeidsliv kan håndtere de unike utfordringene som oppstår i et stadig mer mangfoldig og globalisert samfunn. I en tid der arbeidsstyrken i økende grad består av personer med ulike kulturelle bakgrunner og språklige ferdigheter, er det avgjørende for ledere å ha kompetansen som kreves for å bygge tillitsfulle og effektive relasjoner. Ved å utforske hvordan ledere anvender LMX-teorien i flerkulturelle arbeidsmiljøer, bidrar denne studien til en bedre forståelse av hvordan høykvalitetsrelasjoner kan utvikles og opprettholdes på tvers av kulturer og språk.

Studiens signifikans ligger også i dens fokus på språkbarrierer og kulturelle normer, samt hvordan disse påvirker samspillet mellom ledere og medarbeidere. Ved å trekke på innsikter fra Sudhiir, Adler og Lewis om språkets rolle i kommunikasjon, samt kulturelle dimensjoner som horisontal individualisme og vertikal kollektivism, gir studien verdifulle praktiske råd til ledere som arbeider med flerkulturelle team. Dette har direkte relevans for hvordan organisasjoner kan øke produktiviteten, styrke innovasjonen og forbedre ansattes trivsel i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Videre har studien en bredere samfunnsmessig betydning, da den belyser hvordan effektiv bruk av elementer fra LMX i mangfoldsledelse kan bidra til sosial inkludering, redusere ulikhet og fremme integrering av innvandrere i arbeidslivet. Ledere spiller en nøkkelrolle i å gjøre kulturelt mangfold til en ressurs snarere enn en barriere. I lys av den globale utviklingen gir studien derfor viktige implikasjoner, både for norsk arbeidsliv og for den internasjonale diskusjonen om ledelse i mangfoldige organisasjoner.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert etter en tradisjonell akademisk modell og basert på en empirisk studie som benytter kvalitativ metode. Studien omfatter intervjuer med fire ledere fra både privat og offentlig sektor. Målet med oppgaven er å utforske hvordan ledere forstår og forholder seg til sin rolle i å fremme høykvalitetsrelasjoner med flerkulturelle ansatte, og hvilke strategier og utfordringer de opplever i møte med språk- og kulturforskjeller.

Kapittel 1 introduserer bakgrunnen for studien, som tar utgangspunkt i flerkulturell innvandring og arbeidsmarkedet i Norge. Her presenteres problemstillingen, som undersøker hvordan ledere forsøker å bygge høykvalitetsrelasjoner med medarbeidere fra ulike kulturer og med forskjellige språkferdigheter, med utgangspunkt i LMX-teori. Kapitlet belyser også betydningen av ledelse i integrering og inkludering i flerkulturelle team, og hvordan dette kan bidra til et mer bærekraftig og inkluderende arbeidsliv.

Kapittel 2 fokuserer på teoretiske perspektiver som kan bidra til å forstå funnene fra studien. LMX-teorien introduseres som et rammeverk for å undersøke hvordan ledere kan bygge sterke, tillitsfulle relasjoner med medarbeidere, spesielt i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Kulturell intelligens diskuteres i lys av lederens evne til å forstå og tilpasse seg kulturelle forskjeller og hvordan dette påvirker relasjonsbygging. Videre undersøkes hvordan språkbarrierer kan påvirke kommunikasjonen i flerkulturelle team, med referanse til forskningen til Sudhiir, Adler og Lewis, som argumenterer for at språkbarrierer kan utfordre informasjonsflyt og relasjonsbygging. Kulturelle dimensjoner som horisontal individualisme og vertikal kollektivism utforskes for å forstå hvordan ulike verdier kan påvirke samspillet i arbeidslivet. I tillegg sammenlignes LMX med mangfoldsledelse, med fokus på forskjellene og mulige synergier mellom disse teoriene..

Kapittel 3 beskriver den metodologiske tilnærmingen som ligger til grunn for studien. Det gis en redegjørelse for valget av kvalitativ metode, med særlig fokus på dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Forskningsdesignet presenteres, inkludert begrunnelsen for utvalget av ledere fra både offentlig og privat sektor. Kapitlet beskriver hvordan intervjuprosessen ble gjennomført og hvordan intervjuguiden ble utformet for å utforske problemstillingen. Det redegjøres også for analysen av kvalitative data, som er basert på en tematisk tilnærming basert på det presenterte teoretiske rammeverk. Etiske hensyn, som anonymisering og informert samtykke, diskuteres også.

Kapittel 4 kombinerer presentasjonen av resultatene fra intervjuene med analysen av funnene. Analysen er strukturert rundt de teoretiske rammeverkene fra kapittel 2 og utforsker hvordan

ledere anvender LMX i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Lederne reflekterer over sine erfaringer med å bygge høykvalitetsrelasjoner, samt hvordan kulturelle normer som horisontal individualisme og vertikal kollektivismen kan påvirke arbeidsrelasjonene. Språkbarrierer og kommunikasjon får særlig oppmerksomhet, da lederne beskriver utfordringer og strategier for å håndtere språkrelaterte hindringer. Funnene blir sammenlignet med tidligere forskning, inkludert arbeidene til Sudhiir, Adler og Lewis, for å belyse hvordan lederne har navigert disse utfordringene. Kapitlet utforsker videre hvordan lederne opplever synergier og forskjeller mellom LMX og mangfoldsledelse i praksis.

Kapittel 5 oppsummerer de viktigste funnene fra analysen og reflekterer over hvordan ledere kan bruke LMX til å fremme inkluderende arbeidsmiljøer i flerkulturelle team. Det diskuteres også hvordan lederne kan videreutvikle sine ferdigheter og strategier for å håndtere utfordringer knyttet til språk- og kulturforskjeller, samt hvordan funnene kan informere videreutviklingen av LMX-teorien. Kapitlet avsluttes med vurderinger på svakheter ved oppgaven og forslag til videre forskning, inkludert behovet for å undersøke lederes rolle i å håndtere språk- og kulturforskjeller på tvers av ulike sektorer.

Litteraturlisten inkluderer alle referanser som er brukt i oppgaven, mens vedleggene inneholder intervjuguiden og annen relevant dokumentasjon som støtter oppgavens innhold..

2 Teori

2.1 Innledning

Aristoteles (350 f.Kr.): "Man is by nature a social animal."

Dette sitatet antyder at det er i menneskets natur å søke fellesskap og danne relasjoner med andre mennesker. Slike relasjonene trenger ikke nødvendigvis å være basert på nærhet eller emosjonell tilknytning, men reflektere heller en generell sosial tilbøyelighet. Sitatet presiserer imidlertid ikke om relasjonene vi danner er sterke eller svake.

Med dette som utgangspunkt kan det antas at ledere naturlig vil etablere relasjoner til sine medarbeidere, og at de individuelt kan oppfatte disse relasjonene som gode eller dårlige. Denne oppgaven undersøker om, hvordan og hvorfor sterke relasjoner oppstår, slik de beskrives i LMX-teorien. Begrepet «høykvalitetsrelasjoner» benyttes for å reflektere LMX-teoriens terminologi, fremfor å kun omtale dem som gode relasjoner. Det forutsettes ikke at informantene har en teoretisk forståelse av begrepet, men analysen og diskusjonen vil vurdere om deres beskrivelser av relasjoner samsvarer med LMX-teoriens definisjon av «høykvalitetsrelasjoner».

I LMX-teorien handler høykvalitetsrelasjoner om utviklingen av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse mellom leder og medarbeider. Disse relasjonene skiller seg fra lavkvalitetsrelasjoner ved å legge til rette for økt samarbeid, støtte og tilgang til ressurser. Dette bidrar ofte til høyere jobbtilfredshet, bedre ytelse og sterkere organisatorisk engasjement. Viktige faktorer i utviklingen av høykvalitetsrelasjoner i LMX inkluderer kommunikasjon, tillit, gjensidig respekt, rolleutvidelse og kulturell forståelse. Jeg legger dette til grunn for ordets kvalitative definisjon i denne oppgaven.

Kurt Lewin (1936): "Behavior is a function of the person and the environment."

Dette sitatet fremhever den dynamiske koblingen mellom individets motivasjon, forståelse og rammebetingelser (miljø), og hvordan disse faktorene sammen påvirker handling og oppgaveløsning. Derfor er det relevant å skape en holistisk forståelse eller helhetlig forståelse av prosessen rundt dannelsen av «høykvalitetsrelasjoner».

I denne oppgaven ønsker jeg derfor å undersøke hvorfor ledere forsøker å skape høykvalitetsrelasjoner, hvilken motivasjon og kulturell forståelse som ligger til grunn, og hvordan de praktisk forsøker å oppnå dette, gitt at dette er et mål.

For å besvare dette er det nødvendig å avgrense hvilke teorier og faktorer som er mest relevante for oppgaven. Presentasjonen av tidligere forskning starter med en introduksjon til LMX-teorien, som danner det primære rammeverket for studien. LMX-teorien er omfattende og dekker mange faktorer som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. I denne oppgaven avgrenses teorien til prediktorer relatert til kulturell bakgrunn, med særlig fokus på språk, språkferdighet og sosiale normer.

Videre trekkes tidligere forskning og teori knyttet til kulturell intelligens, samt motivasjons- og verdiaspekter rundt et flerkulturelt arbeidsmiljø, bli trukket frem. Jeg vurderer at dette gir et godt faglig utgangspunkt for diskusjonen og analysen, men er åpen for at andre faktorer kan være relevante og eventuelt bli introdusert gjennom intervjuene.

Til slutt i teorikapitlet gis en kort gjennomgang av mangfoldsledelse, med refleksjoner rundt hvordan LMX og mangfoldsledelse kan utfylle hverandre. Selv om intervjuobjektene ikke forventes å ha inngående kunnskap om mangfoldsledelse, kan det være verdifullt å diskutere hvordan elementer fra LMX kan styrke et mangfoldig arbeidsmiljø gjennom en individuell tilnærming til relasjonsbygging.

2.2 Leader-Member Exchange (LMX)

LMX-teorien bygger på ideen om at leder-medarbeider-forhold kan variere betydelig i kvalitet fra en person til en annen (Graen & Uhl-Bien, 1995). I motsetning til teorier som forutsetter lik behandling av alle ansatte, fremhever LMX forskjellene i relasjonene mellom ledere og hver enkelt medarbeider. Denne teorien skiller mellom høy- og lavkvalitetsrelasjoner. Medarbeidere som inngår i høy-kvalitetsrelasjoner, ofte kalt innenfor-gruppen, mottar mer støtte, ressurser og utviklingsmuligheter fra lederen. Disse relasjonene preges av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse, noe som gir medarbeiderne større innflytelse i beslutningsprosesser. I lav-kvalitets relasjoner, kjent som utenfor-gruppen, får medarbeiderne mindre oppmerksomhet og færre ressurser (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX-relasjonens komponenter omfatter tre dimensjoner: affekt (den emosjonelle tilknytningen mellom leder og medarbeider), lojalitet (gjensidig tro på at hver part vil handle i den andres beste interesse) og profesjonell respekt (den gjensidige anerkjennelsen av hverandres kompetanse) (Dulebohn et al., 2012). Disse elementene gir innsikt i hvordan relasjoner utvikles over tid og hvorfor kvaliteten på disse relasjonene kan variere fra medarbeider til medarbeider (Scandura & Graen, 1984).

Videre er tillit en kritisk mediator i LMX-relasjoner, som fungerer som et fundament i samspillet mellom leder og medarbeider. Relasjoner som preges av tillit, kommunikasjon og profesjonell støtte skaper høyere motivasjon og tilhørighet blant medarbeidere (Northouse, 2022). Når tillit er etablert, er medarbeidere mer tilbøyelige til å engasjere seg proaktivt og lederen føler seg trygg på å delegerer ansvar (Scandura & Graen, 1984). I forhold til mediatorer i LMX skal vi fokusere på kultur og språk elementet i flerkulturelt arbeidsmiljø.

2.2.1 Kulturelle aspekter i LMX

En viktig videreutvikling av LMX-teorien er forståelsen av hvordan kultur påvirker kvaliteten på leder-medarbeider-relasjoner. Mens de første versjonene av LMX fokuserte mest på individuelle oppfatninger, har nyere forskning vist at kulturelle verdier spiller en avgjørende rolle for hvordan relasjoner utvikles (Tziner et al., 2020). Kulturelle normer kan påvirke hvordan medarbeidere oppfatter og handler i forhold til autoriteter. For eksempel kan medarbeidere i kulturer med sterk hierarkisk orientering og høy maktavstand ha vansker med å utvikle høy-kvalitets LMX-relasjoner på grunn av forventninger om større avstand til ledelsen (Jian, 2012). I Norge, hvor arbeidskulturen er mer egalitær, kan det være lettere for medarbeidere å henvende seg til ledere og delta aktivt i beslutningsprosesser (Ødegård & Andersen, 2020).

Språk er en annen viktig kulturell faktor som påvirker kvaliteten på LMX-relasjoner. Språklige barrierer kan hemme kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere, særlig for innvandrere med begrensede språkferdigheter på arbeidsplassen (Fairhurst, 2010). Når språkbarrierer hindrer effektiv kommunikasjon, kan det være utfordrende å etablere tillit og forståelse, som begge er avgjørende for å utvikle høykvalitetsrelasjoner. Dette understreker betydningen av at ledere i flerkulturelle miljøer tilrettelegger for inkludering og tar hensyn til språklige forskjeller i sin tilnærming til relasjonsbygging.

2.2.2 LMX for livskvalitet, arbeidsglede og arbeidsmiljø

Høy-kvalitets LMX-relasjoner bidrar positivt til medarbeiderens arbeidsglede, motivasjon og lojalitet til organisasjonen (Yukl og Gardner, 2019). Studier viser at medarbeidere i slike relasjoner føler seg mer verdsatt og anerkjent, noe som fremmer både jobbtilfredshet og ytelse (Dulebohn et al., 2012). Når ansatte opplever at deres innsats blir anerkjent og verdsatt, øker deres indre motivasjon og lyst til å bidra til organisasjonens suksess. Videre gir god LMX medarbeiderne en følelse av kompetanse og kontroll over eget arbeid, noe som igjen styrker deres følelsesmessige tilknytning til organisasjonen.

Arbeidsmiljøet påvirkes sterkt av kvaliteten på LMX-relasjoner. Et miljø med sterke LMX-relasjoner preges av tillit og gjensidig respekt mellom ledere og medarbeidere, som bidrar til en følelse av trygghet. Ansatte som opplever denne tryggheten er mer tilbøyelige til å bidra til organisatoriske mål, støtte kolleger eller bidra til teamets mål utover formelle arbeidsoppgaver (Graen & Uhl-Bien, 1995). Et godt arbeidsmiljø preget av høy tillit fremmer samarbeid, personlig utvikling og prestasjon. Sterke LMX-relasjoner bidrar dermed ikke bare til å fremme individuell tilfredshet, men også til å skape et miljø kjennetegnet av samarbeid og gjensidig støtte.

En støttende leder som tilbyr både profesjonell utvikling og emosjonell støtte, kan også bidra til medarbeiderens generelle livskvalitet. Gjennom et høy-kvalitets LMX-forhold kan lederen hjelpe medarbeideren med å håndtere stress og balansere arbeids- og privatliv. I motsetning til dette kan lav-kvalitets relasjoner skape en følelse av isolasjon, der medarbeiderne opplever at deres innsats går ubemerket hen, noe som kan føre til lavere arbeidstilfredshet og i verste fall utbrenthet (Lee et al., 2019). En studie utført av Yukl og Gardner (2019) viste at medarbeidere i høy-kvalitets relasjoner er mer lojale og dedikerte til organisasjonen, noe som gir positive resultater både for organisasjonen og den enkelte medarbeider.

2.2.3 Kulturell tilpasning og LMX

For ledere i flerkulturelle organisasjoner er det viktig å forstå hvordan kulturelle forskjeller påvirker LMX-relasjonene. Medarbeidere fra forskjellige kulturelle bakgrunner har ulike forventninger til lederens rolle og relasjonene i arbeidsmiljøet. Dette kan skape utfordringer dersom lederen ikke tar hensyn til disse variasjonene. Ansatte fra kulturer hvor det forventes at man ikke utfordrer autoriteter, kan for eksempel være mer tilbakeholdne med å ta initiativ eller uttrykke uenighet. Dette kan gjøre det vanskelig for ledere å oppnå høy-kvalitets LMX-relasjoner (Jian, 2012).

Kulturell tilpasning for ledere innebærer derfor å være bevisst på hvordan slike normer påvirker medarbeidernes atferd, og å tilrettelegge for en inkluderende arbeidsplass hvor alle medarbeidere føler seg trygge til å uttrykke seg. En leder må også ha en bevisst holdning til å veilede og presisere hva som forventes i den norske arbeidskulturen. Dette kan være fordelaktig for innvandrersatte, som kan finne det lettere å oppnå høy-kvalitets LMX-forhold når de er i stand til å tilpasse seg kulturelt (Jian, 2012). På denne måten kan ledere bidra til å skape et mer harmonisk forhold mellom medarbeidere, til tross for kulturelle forskjeller.

2.2.4 utfordringer i LMX-teorien

Selv om LMX-teorien har hatt stor betydning innen ledelsesforskning, har den også møtt kritikk. En av de vanligste innvendingene er at teorien antar at relasjoner mellom leder og medarbeider utvikler seg jevnt over tid, mens forskning tyder på at slike relasjoner kan svinge mellom gode og dårlige avhengig av situasjonen (Gottfredson et al., 2020). Videre har teorien blitt kritisert for sin vaghet og måleproblemer, noe som gjør det utfordrende å trekke klare konklusjoner om effekten av LMX-relasjoner.

2.3 Kulturell intelligens

Kulturell intelligens, er en viktig ferdighet for ledere i flerkulturelle arbeidsmiljøer, der det kreves en evne til å forstå, tilpasse og effektivt håndtere kulturelle forskjeller. I dagens globaliserte arbeidsmarked er kulturell intelligens en avgjørende kompetanse, spesielt for ledere som arbeider med medarbeidere fra ulike kulturelle og språklige bakgrunner (Earley & Ang, 2003). Kulturell intelligens handler om en leders evne til å tilpasse både lederstil og kommunikasjonsform i henhold til de kulturelle normene og forventningene hos medarbeidere med ulike bakgrunner.

2.3.1 Definisjon og teoretisk rammeverk

Kulturell intelligens refererer til en persons evne til å fungere og samhandle effektivt i flerkulturelle sammenhenger. I tråd med Earley og Angs (2003) definisjon, innebærer kulturell intelligens ikke bare kognitiv forståelse av kulturelle forskjeller, men også motivasjon og atferd som støtter hensiktsmessig tilpasning i ulike kulturelle settinger. Kulturell intelligens har dermed flere dimensjoner, og bygger på ferdigheter som går utover tradisjonelle intelligensstyper, som akademisk og emosjonell intelligens (Ang et al., 2007). For å forklare hvordan kulturell intelligens kan anvendes i praksis, har Earley og Ang utviklet en modell som består av tre hovedkomponenter: kognitiv-, motivasjonell- og atferdsmessig kulturell intelligens.

Kognitiv kulturell intelligens handler om å ha intellektuell kunnskap om kulturelle forskjeller, samt kjennskap til ulike verdier og normer. Dette aspektet av kulturell intelligens fokuserer på evnen til å gjenkjenne spesifikke kulturelle trekk som kjennetegner forskjellige samfunn og miljøer og å bruke denne forståelsen til å navigere i interkulturelle relasjoner (Earley & Ang, 2003).

Motivasjonell kulturell intelligens refererer til en persons interesse og vilje til å engasjere seg i flerkulturelle interaksjoner, som er en avgjørende faktor for ledere. Det dreier seg om lederens vilje til å lære om og forstå ulike kulturelle perspektiver og normer, samt deres motivasjon til å håndtere utfordringer som kan oppstå på grunn av kulturelle forskjeller (Thomas & Inkson, 2003).

Atferdsmessig kulturell intelligens innebærer evnen til å tilpasse egen kommunikasjon og oppførsel i samsvar med kulturelle forventninger. Dette innebærer praktiske ferdigheter, slik som å kunne justere kroppsspråk, talemåte og verbale uttrykk for å passe bedre inn i et spesifikt kulturelt miljø (Ang et al., 2007).

Gjennom disse tre dimensjonene gir kulturell intelligens et rammeverk for å forstå hvordan ledere kan tilpasse seg og handle hensiktsmessig i flerkulturelle settinger, der ulike normer og forventninger påvirker interaksjoner på arbeidsplassen.

2.3.2 Betydningen av kulturell intelligens for ledelse i flerkulturelle team

Kulturell intelligens er spesielt viktig i flerkulturelle team og er tett knyttet til utviklingen av høykvalitetsrelasjoner i LMX-modellen, der ulikheter i språk, verdier og arbeidsstiler kan skape utfordringer for effektivt samarbeid. Når ledere har høy kulturell intelligens, kan de bedre forstå medarbeidernes ulike perspektiver og tilpasse sine kommunikasjonsstiler for å fremme en inkluderende arbeidskultur (Ang et al., 2007).

Thomas og Inkson (2003) påpeker at kulturell intelligens er avgjørende for å unngå misforståelser som kan oppstå på grunn av ulike kulturelle forventninger, og at kulturell intelligens kan bidra til at ledere skaper et miljø preget av tillit og gjensidig respekt. En leder med høy kulturell intelligens er også bedre rustet til å håndtere utfordringer knyttet til språkbarrierer, kulturelle antakelser og forskjeller i sosiale normer. Dette bidrar til å styrke relasjonene i teamet og gjør det mulig å oppnå bedre resultater på tvers av kulturelle grenser. Gjennom høy kulturell intelligens kan ledere tilpasse sin lederstil slik at den blir hensiktsmessig og inkluderende for medarbeidere med ulike

forventninger. Dette er særlig viktig i et flerkulturelt arbeidsmiljø, der ulike kulturelle dimensjoner kan påvirke hvordan relasjoner formes og utvikles (Ang & Van Dyne, 2008).

2.3.3 Hvordan utvikle kulturell intelligens

For å utvikle kulturell intelligens kreves det bevisst trening og erfaring. Ifølge Thomas og Inkson (2003) kan kulturell intelligens utvikles gjennom tre komponenter: kunnskap, mindfulness og atferdstilpasning. Kunnskap handler om en teoretisk forståelse av kulturforskjeller, mindfulness omhandler en bevissthet om egne og andres reaksjoner i ulike kulturelle settinger, mens atferdstilpasning innebærer å justere sin atferd i tråd med kulturelle forventninger.

Praktisk erfaring er en av de mest effektive måtene å utvikle kulturell intelligens på, særlig gjennom interaksjoner med mennesker fra ulike kulturer. Dette kan inkludere å delta i kulturelt mangfoldige team, oppleve andre kulturer gjennom internasjonalt arbeid eller ved å ha en mentor fra en annen kultur. Earley og Ang (2003) understreker viktigheten av refleksjon etter slike interaksjoner, slik at individet kan lære og justere sine reaksjoner basert på erfaringene.

2.4 Språkbarrierer og kommunikasjonsutfordringer i flerkulturelle arbeidsmiljøer

Effektiv kommunikasjon er avgjørende i enhver bedrift, men den blir enda viktigere i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Kommunikasjon utgjør ryggraden for hvordan informasjon deles, tillit etableres, og relasjoner utvikles og vedlikeholdes. En stor utfordring for ledere er å mestre kommunikasjonsferdighetene som kreves for å navigere i kompleksiteten til et kulturelt mangfoldig arbeidsmiljø.

I et flerkulturelt arbeidsmiljø oppstår det kommunikasjonsbarrierer på grunn av forskjellige kulturelle bakgrunner, noe som resulterer i varierte typer kommunikasjonsstiler og praksiser. Uten effektiv kommunikasjon kan team oppleve forvirring, misforståelser, lav moral og til slutt en svikt i samarbeidet. I dagens globaliserte forretningsmiljø går disse barrierene utover språkferdigheter og strekker seg til forskjeller i kommunikasjons normer, tolkninger og forventninger. Å håndtere disse utfordringene krever en dyp forståelse av tverrkulturelle kommunikasjonsdynamikker. (Sudhiir, 2016)

2.4.1 Tverrkulturell kommunikasjon og kulturelle barrierer

Kommunikasjon handler i bunn og grunn om utveksling av mening. Det innebærer at en avsender prøver å formidle et budskap, og en mottaker tolker dette budskapet. Kommunikasjon inkluderer både verbale meldinger (talt ord) og ikke-verbale meldinger (tone, kroppsspråk, ansiktsuttrykk og til og med det fysiske miljøet). Det er en kompleks og dynamisk prosess som krever både bevisst og ubevisst innsats fra alle involverte parter. (Adler, 1991-63)

Et sentralt begrep innen kommunikasjon er at meldingen som sendes, aldri er identisk med meldingen som mottas. Dette skyldes at kommunikasjon er symbolsk, ideer, følelser og informasjon må kodes om til symboler, som ord og gester, før de kan deles. Mottakeren dekker disse symbolene for å utlede mening. Imidlertid påvirkes dekodingsprosessen av mottakerens kulturelle bakgrunn, personlige erfaringer og oppfatninger, noe som kan føre til misforståelser. Kommunikasjon i et flerkulturelt miljø krever derfor en bevissthet om disse forskjellene og en vilje til å tilpasse kommunikasjon stilene deretter. (Adler, 1991-63)

2.4.2 Støy i kommunikasjon

Støy er et begrep som dekker alt som forstyrrer kommunikasjonen mellom avsender og mottaker. I et flerkulturelt miljø kan støy inkludere lingvistiske forskjeller, kulturelle tolkninger og psykologiske faktorer som stress og nervøsitet. Når mennesker kommuniserer under press, kan dette skape ekstra støy som påvirker både klarhet og intensjon i budskapet (Lewis, 2008). For eksempel kan forskjeller i språkferdighet eller dialekt føre til misforståelser som gjør det utfordrende å formidle komplekse ideer eller følelser på en nyansert måte.

I tillegg til språklige faktorer kan kulturelle forskjeller i hvordan språket brukes forsterke kommunikasjonsstøyen. Direkte kommunikasjon, som ofte oppleves som tydelig og effektiv i noen kulturer, kan virke uhøflig eller aggressiv i kulturer som foretrekker en mer indirekte stil (Adler, 1991). Ledere må være oppmerksomme på disse kulturelle nyansene og støyens effekt ved å fremme et støttende kommunikasjonsmiljø som prioriterer klarhet og forståelse.

2.4.3 Kulturelle misoppfatninger, misforståelser og feilvurderinger

Ingen to kulturer oppfatter verden på nøyaktig samme måte. Oppfatning er prosessen der individer velger, organiserer og evaluerer ytre stimuli for å skape meningsfulle opplevelser. Disse oppfatningsmønstrene er ikke iboende eller universelle, men læres og er kulturelt betinget. Som sådan er oppfatning selektiv, kulturelt forutinntatt og ofte unøyaktig når den brukes på mennesker fra forskjellige kulturelle bakgrunner.

Misoppfatninger kan oppstå når individer tolker atferd eller meldinger basert på sine egne kulturelle normer, i stedet for å vurdere den andre personens kulturelle kontekst. For eksempel kan en leder fra en kultur som verdsetter direkte kommunikasjon, misforstå en mer indirekte eller reservert kommunikasjonsstil som mangel på selvtillit eller kompetanse. For å unngå tverrkulturell misoppfatning må ledere bli bevisste på sine egne kulturelle fordommer og være åpne for å tolke atferd gjennom den andre personens kulturelle bakgrunn. (Adler, 1991-66)

Misforståelser oppstår når vi feilaktig oppfatter en person eller situasjon, ofte fordi vi bruker våre egne kulturelle antakelser for å gjøre mening ut av andres virkelighet. Kultur spiller en viktig rolle i å forme våre tolkninger av atferd, og misforståelser kan lett oppstå når vi projiserer våre egne kulturelle betydninger på andre. (Adler, 1991-69)

En vanlig form for tverrkulturell misforståelse er "projisert likhet," hvor vi antar at andre er mer lik oss selv enn de faktisk er. Denne projeksjonen kan føre til misforståelser, ettersom vi forventer at mennesker fra forskjellige kulturer tenker, kommuniserer og oppfører seg på måter som samsvarer med våre egne kulturelle normer. For å unngå misforståelser må ledere innse at deres kulturelle antakelser kanskje ikke gjelder universelt og aktivt søke å forstå perspektivene og normene til de mangfoldige individene de arbeider med. (Adler, 1991-73)

Feilvurdering refererer til prosessen med å avgjøre om noe er bra eller dårlig, riktig eller galt. I tverrkulturelle omgivelser er vurderinger ofte basert på ens egne kulturelle standarder, noe som kan føre til en partisk vurdering av andre kulturer. Dette fenomenet, kjent som "kulturell betingelse," fører til at individer vurderer sin egen kultur som normen og ser på andre kulturer som underlegne dersom de ikke samsvarer med deres egne.

Feilvurdering er spesielt skadelig i flerkulturelle arbeidsmiljøer, da det kan føre til urettferdige vurderinger av kollegers oppførsel, arbeidsmoral eller kompetanse basert på kulturelle forskjeller snarere enn objektive kriterier. For å fremme et mer inkluderende arbeidsmiljø bør ledere være

oppmerksomme på sin kulturelle betingelse og avstå fra å gjøre vurderinger basert utelukkende på kulturelle forskjeller. (Adler, 1991-70)

2.4.4 Ikke-verbal kommunikasjon i flerkulturelle team

Ikke-verbal kommunikasjon spiller en viktig rolle i all kommunikasjon, og forskjeller i hvordan vi bruker kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonefall kan skape utfordringer i flerkulturelle team (Lewis, 2008). For eksempel kan direkte øyekontakt være et tegn på selvtillit i noen kulturer, mens det i andre kan oppfattes som respektløst.

I noen kulturer anses nærhet og bruken av personlig rom som et tegn på vennlighet, mens det i andre kan tolkes som påtrengende. Disse ikke-verbale signalene kan variere betydelig mellom kulturer og kan føre til misforståelser hvis de ikke tolkes riktig. Å forstå disse ikke-verbale signalene er avgjørende i flerkulturell kommunikasjon, da de kan ha stor innvirkning på hvordan budskapene tolkes. Ledere må være sensitive overfor de ikke-verbale kommunikasjonsstilene til deres mangfoldige teammedlemmer og unngå å gjøre antakelser basert på egne kulturelle normer (Lewis, 2008).

2.4.5 Kommunikasjonsprotokoller og kulturell tilpasning

Kommunikasjonsprotokoller, inkludert forventninger til formelle eller uformelle samtaler, varierer betydelig mellom kulturer. I noen kulturer er det vanlig å starte møter med småprat, mens andre kulturer foretrekker å gå rett til saken. For å håndtere dette bør ledere være bevisste på kulturelle forventninger til både innholdet og strukturen i samtaler og tilpasse seg deretter (Nardon, 2011).

2.4.6 Strategier for å forbedre kommunikasjon i flerkulturelle team

For å styrke kommunikasjonen i et flerkulturelt arbeidsmiljø kan ledere bruke flere strategier; ledere bør utvise tålmodighet og klarhet ved å gi medarbeidere tid til å uttrykke seg tydelig, noe som også innebærer å unngå idiomer og kulturbundne uttrykk som kan skape forvirring hos de som ikke har språket som morsmål (Lewis, 2008). Tilpasningsevne er også viktig, da fleksibilitet gjør ledere i stand til å møte ulike kommunikasjonsstiler. For å sikre at alle teammedlemmer føler seg komfortable, kan ledere oppmuntre til at alle gjør sine innlegg etter tur og legge til rette for et miljø der alle får anledning til å uttrykke sine meninger. For å sikre at budskapene blir forstått, bør ledere følge opp samtaler med skriftlig kommunikasjon, som e-poster eller notater. Dette gir mulighet for avklaringer og fungerer som en opptegnelse av diskusjonen. I tillegg kan trening i

mangfoldsbevissthet styrke både ledere og medarbeideres evne til å kommunisere på tvers av kulturer. Slike programmer bidrar til å redusere stereotyper og fremme en åpen og inkluderende kommunikasjon (Lewis, 2008).

2.5 Horisontal individualisme og vertikal kollektivism

Norge har lenge vært kjent for sitt inkluderende arbeidsmarked og velferdsmodell. Med økende flerkulturell innvandring fra regioner som Asia, Sør-Amerika og Afrika, har behovet for en effektiv integreringsprosess blitt stadig viktigere for å sikre at både første- og andregenerasjons innvandrere kan tilpasse seg det norske arbeidsmarkedet raskt og effektivt. En vellykket integrering er avgjørende både for individets trivsel og for samfunnets økonomiske og sosiale stabilitet (Hofstede, 1980).

I denne sammenhengen har LMX-teorien fått en sentral rolle som tilnærming for å bygge tillitsfulle og samarbeidsorienterte relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Likevel står norske ledere overfor utfordringer når det gjelder hvordan ulike kulturer tolker og anvender LMX-relasjoner. Forståelse av to viktige kulturelle dimensjoner – horisontal individualisme og vertikal kollektivism – kan gi ledere innsikt i hvordan disse kulturorienteringene påvirker medarbeideres forventninger til ledelse, makt og relasjonsdynamikk.

2.5.1 Begrepene horisontal individualisme og vertikal kollektivism

Horisontal individualisme og vertikal kollektivism beskriver grunnleggende tilnærminger til selvstendighet, fellesskap, makt og hierarki i ulike kulturer (Triandis & Gelfand, 1998). Horisontal individualisme innebærer en sterk vektlegging av individuell frihet og likhet blant individer, samtidig som kollektiv orientering holdes på et minimum. Kulturer som kjennetegnes av horisontal individualisme, som Norge, legger vekt på likhet og selvstendighet, der hierarkier ofte er flate og autoritet utøves med forsiktighet (Shavitt et al., 2006). I slike kulturer forventes ledere å gi autonomi og involvere medarbeidere i beslutningsprosesser, noe som kan styrke medarbeidernes engasjement og tilhørighet.

Vertikal kollektivism, som ofte er til stede i kulturer i Asia, Afrika og Sør-Amerika, betoner gruppetilhørighet, lojalitet til fellesskapet og aksept for hierarkiske strukturer. I vertikalkollektivistiske kulturer ser man ofte en større grad av respekt for autoritet, og ledere forventes å gi tydelige retningslinjer og opprettholde struktur (Triandis & Gelfand, 1998). Medarbeidere fra

slike kulturer er ofte lojale overfor ledelsen og viser stor respekt for hierarkiet, noe som kan skape en annen dynamikk i LMX-forhold.

2.5.2 Modererende effekter av horisontal individualisme og vertikal kollektivism i LMX

I LMX-teorien er kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen avgjørende for organisasjonens resultater og medarbeidernes tilfredshet. Horisontal individualisme og vertikal kollektivism påvirker både forventningene til relasjonen og hvordan medarbeidere ser på lederens rolle.

I horisontalt-individualistiske kulturer, som den norske, forventes likestilling mellom leder og medarbeider, og autonomi verdsettes høyt. Medarbeidere fra slike kulturer ønsker gjerne å ha innflytelse over eget arbeid, og en effektiv LMX-relasjon vil innebære at lederen gir rom for selvstendige valg og innspill i beslutningsprosesser (Farh, Hackett & Liang, 2007). I en LMX-kontekst vil horisontal individualisme kunne føre til sterkere relasjoner når ledere gir medarbeiderne frihet til å forfølge egne mål og samtidig støtter dem i dette.

I vertikalt-kollektivistiske kulturer, der hierarki og autoritet er integrerte deler av den sosiale strukturen, vil medarbeidere sannsynligvis ønske tydelige rammer og retninger fra lederne (Shavitt et al., 2006). LMX-relasjoner i slike kulturer kjennetegnes ofte av lojalitet og pliktoppfyllelse, der medarbeidere verdsetter tydelig ledelse og forventer at lederen tar ansvar for gruppens ve og vel. For disse medarbeiderne vil en sterk LMX-relasjon være preget av klare instruksjoner og respekt for hierarkiske grenser (Dickson et al., 2003).

2.5.3 Praktiske implikasjoner for LMX i flerkulturelle team

Kulturorienteringene horisontal individualisme og vertikal kollektivism påvirker også medarbeidernes motivasjon og oppfatning av sin plass i organisasjonen. For å skape effektive LMX-relasjoner i multikulturelle arbeidsmiljøer må ledere tilpasse sin tilnærming etter medarbeidernes kulturelle orienteringer.

I horisontalt-individualistiske miljøer kan ledere styrke relasjonene ved å involvere medarbeidere i beslutninger og gi dem selvstendig ansvar. Dette vil styrke medarbeidernes tillit og motivasjon, ettersom de opplever at deres individuelle bidrag verdsettes og de vil sannsynligvis bli mer engasjerte når de opplever personlig frihet og muligheten til å utvikle egne ferdigheter, noe som kan lede til større jobbtfredshet og høyere prestasjoner (Singelis et al., 1995). Ledere kan dermed benytte LMX-relasjoner til å skape et miljø der selvstendige medarbeidere trives og yter sitt beste.

For medarbeidere fra vertikalt-kollektivistiske kulturer kan det derimot være viktig at ledere opprettholder klare strukturer og gir tydelige retningslinjer. Slik ledelse skaper trygghet og forutsigbarhet for medarbeiderne, og dette kan igjen styrke deres lojalitet til både lederen og organisasjonen som helhet (Dickson et al., 2003). Når medarbeidere fra vertikalt-kollektivistiske kulturer opplever at deres innsats bidrar til gruppens samlede suksess, vil de oppleve en sterkere tilknytning til organisasjonen. Denne pliktfølelsen kan være en kraftig motivasjonsfaktor i vertikalt-kollektivistiske kulturer, der medarbeidere ser på sitt arbeid som et bidrag til fellesskapet snarere enn en individuell prestasjon (Chen et al., 2009). Gjennom denne tilnærmingen kan ledere oppnå en balansert og positiv relasjon i LMX-rammeverket, som fremmer både individuelle og kollektive prestasjoner.

2.5.4 Sammenfatning om horisontal individualisme og vertikal kollektivism

Horisontal individualisme og vertikal kollektivism har en betydelig innvirkning på LMX-relasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Medarbeidere fra horisontalt-individualistiske kulturer vil sette pris på autonomi og likeverd, mens de fra vertikalt-kollektivistiske kulturer verdsetter tydelig ledelse og lojalitet til fellesskapet. Ved å tilpasse sin lederstil etter medarbeidernes kulturelle preferanser kan ledere ikke bare fremme trivsel og produktivitet, men også bidra til en bedre integrering i arbeidsmarkedet, og dermed støtte et mer harmonisk og samarbeidende arbeidsmiljø.

2.6 Motivasjon og verdi av et flerkulturelt arbeidsmiljø

Det norske politiske landskapet fremmer et integrert og mangfoldig arbeidsmarked som gjenspeiler Norges verdier om inkludering og sosial samhörighet. I tillegg til det politiske fokuset er det i økende grad en forståelse blant norske ledere av den strategiske verdien et flerkulturelt arbeidsmiljø kan tilføre deres selskaper. I tidligere avsnitt har vi sett på elementene rundt språk, språkforståelse, kulturelle forskjeller og forutsetningene for kulturell intelligens hos ledere for å skape høykvalitetsrelasjoner.

I dette avsnittet skal vi se på bedriftens og lederens motivasjon og verdsetting av flerkulturelle arbeidsmiljø. Vi skal også se på hvorfor ledere bør være motiverte til å skape et arbeidsmiljø som utnytter verdien i etnisk og kulturelt mangfold, samt de utfordringene som kan oppstå. For å sikre at mangfold gir ønskede resultater, er det viktig at ledere både forstår og anerkjenner hvor verdien

av et flerkulturelt miljø ligger, samt hvordan en slik tilnærming kan integreres i virksomhetens kjerneprosesser (Brekke et al., 2020; Umblijs, 2021).

2.6.1 Betydningen av et flerkulturelt arbeidsmiljø

Etnisk og kulturelt mangfold er blitt anerkjent som en kritisk ressurs i moderne organisasjoner, både i Norge og internasjonalt (Dobbin, Schrage & Kalev, 2015). Globalisering og en økende innvandringsandel har forvandlet arbeidsstyrken i vestlige land og understreket behovet for en integrert tilnærming til mangfold på arbeidsplassen. Ledere står overfor utfordringen med å fremme et inkluderende miljø der medarbeidere med ulik bakgrunn kan samarbeide og yte sitt beste. Dette krever spesifikke ferdigheter, inkludert kulturell intelligens, empati og strategisk tilrettelegging, for å skape produktive og harmoniske arbeidsmiljøer.

Studier viser at flerkulturelle team kan øke produktivitet, kreativitet og innovasjon. Dette fordi ulike perspektiver og erfaringer stimulerer problemløsning og nye tilnærminger til oppgaver (Nascimento, 2020). Slike fordeler kan imidlertid bare realiseres dersom lederne har de nødvendige ferdighetene og en helhetlig forståelse av hvordan kulturelle forskjeller påvirker samarbeidsdynamikken.

2.6.2 Strategiske perspektiver på mangfold: verdi og begrensninger

Bedrifters perspektiv på etnisk mangfold har betydning for hvordan mangfoldet blir håndtert og hvilken verdi det tilfører organisasjonen (Umblijs, 2021). Flere tilnærminger er vanlig i næringslivet.

Noen bedrifter ser på mangfold som en måte å støtte bredere samfunns mål på og tilrettelegger for et flerkulturelt miljø uten nødvendigvis å anse dette som en integrert del av deres kjernevirksomhet. Dette kan være en positiv tilnærming for organisasjonens omdømme, men tilfører sjelden direkte økonomiske fordeler. En annen tilnærming handler om å se mangfold som en ressurs for å motvirke knapphet på menneskelige ressurser. I slike tilfeller er man mer villig til å investere tid og midler for å integrere mangfold fra lokale kilder eller tiltrekke seg arbeidskraft utenfra. For enkelte bedrifter er mangfold en ressurs som åpner for tilgang til et bredere marked og legitimitet blant ulike kundegrupper. De innser verdien i å tilpasse seg et bredt spekter av behov fra kunder og interessenter, noe som gjør mangfold til en strategisk fordel. Andre selskaper går lenger og ser på mangfold som en kjernekompetanse ved å aktivt integrere det i forretningsdriften, utfordre etablerte normer og utvikle nye løsninger som skaper reell verdi. Studier viser at slike

selskaper ofte overgår sine konkurrenter økonomisk, fordi de innlemmer mangfold som en langsiktig strategi for innovasjon og vekst (Umblis, 2021; Dobbin et al., 2015). Ved å se på mangfold som en dynamisk ressurs kan de skape et miljø som tiltrekker og beholder talent fra ulike bakgrunner og fremmer verdiskapning på nye og innovative måter (Umblis, 2021).

2.6.3 Kostnader og utfordringer i et flerkulturelt arbeidsmiljø

Selv om det er mange positive sider ved mangfold, både i teori og praksis, kan det også medføre visse kostnader. En av de største utfordringene knyttet til mangfold er språk- og kulturforskjeller, som kan bli en betydelig barriere i arbeidslivet. Når ansatte har ulik språklig bakgrunn og ulike kulturelle forståelser, kan det hindre effektiv kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom medarbeidere. Dette kan påvirke bedriftens effektivitet og lønnsomhet negativt (Umblis, 2021).

Etnisk mangfold kan i noen tilfeller skape ekstra kostnader knyttet til integrasjon, som opplæring, tilrettelegging og kommunikasjons tiltak. Hvis disse kostnadene blir for store, kan de negative effektene av mangfold, som vanskeligere samarbeid og økte integreringskostnader, overskygge de positive effektene, som økt kreativitet, innovasjon og tilgang til nye utenlandske markeder (Parrotta mfl. 2014). Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor manglende forståelse av kulturforskjeller fører til misforståelser og konflikter.

Til tross for disse utfordringene kan mange av de potensielle kostnadene knyttet til mangfold reduseres gjennom målrettede tiltak. Effektive språkprogrammer, kulturtraining, og mentorordninger kan bidra til å bygge bro over språk- og kulturbarrierer. I tillegg kan det å utvikle en bevissthet om kulturelle forskjeller i arbeidsmiljøet skape en mer inkluderende og samarbeidsvillig atmosfære. (Umblis, 2021)

I et bredere perspektiv er det viktig å huske at kostnadene ved å ekskludere mangfold fra arbeidsmarkedet kan være langt større, ettersom økt utenforskap kan føre til både økonomiske og sosiale utfordringer for samfunnet som helhet.

2.6.4 Integrasjon og læringsperspektiv: en verdifull tilnærming

I et integrasjons- og læringsperspektiv ser bedriften på mangfold som en faktor som omformer hele organisasjonen og dens tankesett. Mangfold er her ikke bare en ressurs, men også en kjerneverdi som påvirker bedriftens struktur og prosesser. Gjennom dette perspektivet anerkjenner ledere at et flerkulturelt miljø er et aktivum som gir tilgang til ulike perspektiver og ferdigheter, noe som kan styrke organisasjonens innovasjonsevne og fleksibilitet i et globalt marked. Slike

bedrifter viser ofte en høyere økonomisk avkastning enn sine konkurrenter, noe som illustrerer de potensielle økonomiske gevinstene ved en strategisk tilnærming til mangfold (Nascimento, 2020; Umblijs, 2021).

2.6.5 Anerkjennelse av utfordringer: nødvendige kompetanser for ledere

Kulturelt mangfold på arbeidsplassen bringer både muligheter og utfordringer. Selv om det gir et bredt spekter av perspektiver og ideer, krever det også at man skaper et inkluderende miljø der alle teammedlemmer føler seg oppmuntret til å bidra. Dette kan være spesielt utfordrende for personer fra kulturer der høflighet eller ydmykhet kan begrense viljen til å uttrykke sine meninger. Slike ansatte kan nøle med å ta ordet, spesielt hvis de er nye i teamet eller innehar en mer junior posisjon. På en annen side kan individer fra kulturer som legger vekt på selvsikkerhet eller flatere organisasjonsstrukturer, finne det lettere å dele sine ideer i møter eller forhandlinger (Reynolds, 2024)

Å fremme integrasjon blant flerkulturelle team er avgjørende for å unngå faren for isolasjon eller begrenset kunnskapsoverføring. Negative stereotyper eller fordommer mellom kulturer kan imidlertid hindre effektivt samarbeid, noe som reduserer teamets samhold og produktivitet. Selv når stereotypier ikke er åpenbart skadelige, kan de likevel forenkle og splitte kolleger. I tillegg vedvarer ofte ubevisste fordommer på arbeidsplassen, noe som skaper barrierer for inkludering.

Kommunikasjon på tvers av kulturer bringer med seg egne utfordringer, spesielt når språkbarrierer er til stede. Selv i omgivelser der alle snakker samme språk, kan forskjellige aksenter, idiomer og ikke-verbale signaler føre til misforståelser. Ikke-verbal kommunikasjon, inkludert gester, øyekontakt og personlig rom, varierer mye mellom kulturer og kan uforvarende føre til ubehag eller fornærmelser blant teammedlemmer.

Kulturelle forskjeller i profesjonell etikette og arbeidsstiler kan også bidra til misforståelser. Forventninger om formell eller uformell oppførsel, hierarki og arbeidstider kan variere, noe som kan føre til frustrasjon eller konflikt. Ulike holdninger til punktlighet, konfrontasjon og samarbeid kan også påvirke samarbeidet. Noen kulturer prioriterer kollektive beslutninger, mens andre legger vekt på individuelt ansvar, noe som kan skape friksjon hvis disse forskjellene ikke blir erkjent. Kort sagt er det avgjørende å forstå og navigere i disse kulturelle nyansene for å fremme et effektivt og harmonisk flerkulturelt arbeidsmiljø (Reynolds, 2024).

2.7 Mangfoldsledelse og LMX: en synergi for høykvalitetsrelasjoner og integrasjon

Mangfoldsledelse og LMX er to ledelsestilnæringer som, selv om de har ulik tilnærming, begge har som mål å forbedre relasjonen mellom ledere og medarbeidere i en flerkulturell setting.

LMX-teorien fokuserer på å bygge tillit og støtte gjennom individuelle relasjoner mellom leder og medarbeider, noe som kan øke livskvaliteten og trivselen for den enkelte medarbeider, uavhengig av kulturell bakgrunn (Graen & Uhl-Bien, 1995). Mangfoldsledelse, på sin side, fokuserer på å anerkjenne og verdsette kulturelle forskjeller på både individ- og gruppenivå, og tilrettelegger for en inkluderende arbeidsplass der ulikhet ses som en ressurs snarere enn en utfordring (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013).

Ved å kombinere elementer fra begge teoriene, kan ledere skape en mer tilpasset ledelsesstil som styrker individets trivsel samtidig som de oppmuntrer til kollektiv innsats. Mens LMX legger vekt på personlige relasjoner, gir mangfoldsledelse et overordnet rammeverk som verdsetter forskjellene mellom ulike grupper, og tilpasser ledelsen etter medarbeidernes unike kulturelle verdier og normer. Dette kan bidra til en helhetlig tilnærming hvor både individuelle og kollektive behov blir ivaretatt (Köllén, 2021).

2.7.1 Fordelene med mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø

Mangfoldsledelse har vist seg å være spesielt relevant i dagens arbeidsmiljø, som preges av økende kulturelt mangfold. Denne typen ledelse fremmer gjensidig respekt og anerkjennelse for ulike kulturelle bakgrunner og skaper et arbeidsmiljø der forskjeller ses som verdifulle bidrag til organisasjonen. For ledere betyr dette at de må gå utover en enkel assimileringstankegang, hvor alle medarbeidere forventes å tilpasse seg én dominerende kultur, og i stedet aktivt vektlegge mangfoldets potensial til å bidra til nye perspektiver og innovasjon (Pitts, 2009; Yadav & Lenka, 2020).

Ved å tilrettelegge for en kultur der alle ansatte kan uttrykke sine unike perspektiver uten frykt for negative konsekvenser, kan mangfoldsledelse bidra til å redusere segregering og forhindre maktforskjeller. Det er viktig at ledere erkjenner at kulturelle forskjeller kan være både en ressurs og en utfordring; misforståelser kan lett oppstå, men med målrettet mangfoldsledelse kan lederne utnytte disse forskjellene til å fremme samarbeid og felles forståelse (Drange, 2014; Berg et al., 2012).

2.7.2 LMXs rolle i individuell trivsel og høykvalitetsrelasjoner

LMX legger stor vekt på utviklingen av individuelle relasjoner mellom leder og medarbeider, der målet er å oppnå høykvalitetsforhold som preges av gjensidig tillit, støtte og respekt. Dette kan være særlig gunstig i flerkulturelle team, hvor en støttende relasjon til lederen kan redusere stress og styrke motivasjonen for den enkelte medarbeider (Scandura, 1999; Harris & Kacmar, 2006). Høykvalitets LMX-relasjoner kan dermed spille en avgjørende rolle i å øke trivselen blant medarbeidere fra ulike kulturelle bakgrunner, særlig hvis lederen viser forståelse og tilpasningsevne i møte med kulturelle ulikheter.

Gjennom personlig relasjonsbygging kan ledere i et flerkulturelt arbeidsmiljø skape en trygghetsfølelse hos sine medarbeidere, som igjen kan føre til økt motivasjon og jobbtilfredshet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Denne støtten gjør at medarbeideren føler seg verdsatt og forstått, noe som er avgjørende for en vellykket integrasjon og tilknytning til organisasjonen.

2.7.3 Integrasjon av mangfoldsledelse og LMX: synergieffekter

Når mangfoldsledelse kombineres med LMX, skapes en synergi som kan øke både individuell trivsel og organisatorisk effektivitet. Ved å anvende LMX i et mangfoldig miljø kan ledere bygge sterke individuelle relasjoner som støtter den enkelte medarbeider, samtidig som mangfoldsledelsens prinsipper gir en overordnet struktur for å verdsette og tilrettelegge for ulikheter. Dette kan føre til økt medarbeidertilfredshet, redusert turnover og en arbeidsplass preget av både høy trivsel og ytelse (Shen et al., 2009).

Mangfoldsledelse kan også tilføre LMX en dimensjon av kulturell sensitivitet, der lederens fokus på hver enkelt medarbeiders unike perspektiv styrkes. I praksis kan dette bety at lederen anerkjenner medarbeidernes kulturelle preferanser og kommunikasjonsstiler, noe som kan forbedre relasjonskvaliteten og motivasjonen for ansatte med en annen kulturell bakgrunn (Sudhiir, 2016).

Moderne organisasjoner må derfor være forberedt på å navigere komplekse kulturelle dynamikker samtidig som de opprettholder en sterk bedriftskultur preget av grunnleggende verdier og normer som fremmer likestilling, samarbeid og tillit. En ledelsesstrategi som kombinerer prinsippene fra mangfoldsledelse og LMX, vil være godt egnet til å møte disse utfordringene og utnytte fordelene ved en flerkulturell arbeidsstyrke i en globalisert verden (Sandal et al., 2013; Sudhiir, 2016).

2.7.4 utfordringer og implementeringsbarrierer

Selv om både mangfoldsledelse og LMX kan skape verdifulle resultater, er det også utfordringer forbundet med begge tilnærmingene. Mangfoldsledelse kan for eksempel være vanskelig å implementere uten tilstrekkelig støtte fra ledelsen og nødvendige ressurser for kulturtilpasning og opplæring. Uten slike tiltak kan det være utfordrende å overvinne potensielle konflikter og misforståelser som oppstår på grunn av kulturelle ulikheter (Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Pless & Maak, 2004).

LMX kan på sin side skape ulikheter blant medarbeiderne, da enkelte ansatte kan oppleve seg som mer favorisert enn andre. Dette kan føre til spenninger i teamet og svekke den kollektive sammenhengen. En balansert tilnærming, der lederne også vektlegger inkluderende prinsipper fra mangfoldsledelse, kan bidra til å redusere slike forskjeller og skape et mer harmonisk arbeidsmiljø (Harris & Kacmar, 2006).

3 Forskningsdesign og metode

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvilke fremgangsmåter man tar i bruk for å innhente informasjon om forskningsobjektet og virkeligheten, hvordan man analyserer og behandler informasjonen som framskaffes, og tilslutt hvordan resultatene fremlegges. Kort oppsummert handler metode om innsamling, analyse og tolkning av data. Johannesen, Kristoffersen og Tufte beskriver det som «Fremgangsmåter, for å kunne undersøke om våre antakelser samstemmer eller ikke med virkeligheten» (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005).

Jeg vil ta for oss hensikten med datainnsamlingen, forskningsdesignet som vil bli anvendt, hvordan innsamlingen av data ble gjennomført, analysen av dataene, samt struktureringen av responsen til tolkbare resultater. Videre vil jeg gjøre en vurdering av studiens gyldighet og pålitelighet. Etske hensyn vil bli drøftet sammen med relevante erfaringer fra studien.

3.1 Samfunnsvitenskapelig forskning gjennom metode

Før man velger forskningsstrategi og forskningsdesign er det viktig vurdere problemstillingens ordlyd og de ulike måleverktøyene som best kan belyse problemstillingen. En god problemstilling skal gi klart uttrykk for hva studiet omhandler, og hvordan problemstillingen skal besvares. Ordlyden skal være avgrenset ved å være kort, konsis og begrepsavklart. Problemstillingen skal i stor grad bidra til på å utpeke ønsket bruk av metode (Pettersen 2011).

De bredere metodologiske tilnærmingene vi kjenner er kvalitativ og kvantitativ metode. Det er også mulig med en kombinasjon av disse. Kvantitative metoder brukes vanligvis for å måle variabler og analysere statistiske sammenhenger mellom dem. Disse metodene er velegnet for studier der forskeren ønsker å få generaliserbare resultater basert på store datasett, og der hovedmålet er å forklare eller forutsi bestemte fenomener ved hjelp av statistisk analyse (Ringdal, 2013). Kvalitativ metode fokuserer på forståelse, utforskning og tolkning av ikke-numeriske data, som tekst, bilder og observasjoner. Kvalitative metoder er vanlige i eksplorative og deskriptive strategier og benytter metoder som intervjuer, fokusgrupper, observasjon og dokumentanalyse.

Selv om kvantitative metoder gir verdifulle resultater når man ønsker å undersøke årsakssammenhenger og gjøre prediksjoner, er de mindre egnet til å gi dyp innsikt i menneskelige opplevelser, interaksjoner og relasjoner. I kontrast gir kvalitative metoder en mer dyptgående forståelse av hvordan mennesker opplever, tolker og samhandler med sin verden (Johannessen,

Tufte & Christoffersen, 2005). Ved å fokusere på subjektive opplevelser og meninger er kvalitative metoder spesielt egnet når man ønsker å undersøke komplekse sosiale prosesser som relasjonsbygging, særlig i kontekster der kulturelle forskjeller spiller en betydelig rolle. I denne studien er målet å forstå hvordan ledere forsøker å utvikle høykvalitetsrelasjoner med ansatte fra ulike kulturer og språkferdigheter i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Derfor er kvalitative metoder valgt, ettersom de gir en dypere innsikt i de dynamikkene som former disse relasjonene (Ringdal 2013).

Kvalitativ metode gir også muligheten til å undersøke temaer som språkbarrierer, kulturelle normer og lederes strategier for å bygge tillitsfulle relasjoner i større dybde. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er kvalitativ metode særlig velegnet når forskeren ønsker å utforske meninger, forståelser og betydninger knyttet til spesifikke fenomener. Dette gjelder i høy grad for studier som involverer kulturelle og språklige forskjeller, der dynamikken mellom ledere og ansatte er både kontekstuell og avhengig av relasjonelle prosesser som ikke kan fanges opp gjennom standardiserte spørreskjemaer.

3.2 Forskningsdesign

Studien følger et kvalitativt forskningsdesign med et eksplorativt formål. Kvalitativ metode er valgt for å få en dypere innsikt i lederes subjektive erfaringer og strategier for å bygge relasjoner i flerkulturelle team. Et eksplorativt design er hensiktsmessig, da målet er å forstå komplekse fenomener og dynamikker innenfor mangfoldsledelse og LMX-teori, som innebærer en forståelse av individuelle relasjoner og kulturelle tilpasninger i forsøket på å skape høykvalitetsrelasjoner. Dette designet passer godt til å undersøke subtile interaksjoner som kan være vanskelige å kvantifisere.

Eksplorativ strategi brukes for å utforske nye eller lite forståtte fenomener. Målet er å generere innsikt og danne hypoteser, ofte gjennom kvalitative metoder som intervjuer eller observasjoner. Denne strategien er ideell for å få en dypere forståelse av komplekse, dynamiske fenomener (Ringdal, 2013).

Utvalget består av 4 ledere som har erfaring med å lede flerkulturelle team, valgt ut på grunnlag av deres ledererfaring og mangfoldskompetanse. Kriteriebasert utvelgelse sikrer at informantene har relevant innsikt for å belyse forskningsspørsmålene om kulturell intelligens, språkbarrierer og

relasjonskvalitet. Formålet med det lille utvalget er å gi rom for inngående analyse av hver deltakers perspektiv.

Selv om kvalitativ metode med et eksplorativt design er valgt for denne studien, finnes det flere andre kvalitative tilnærminger som kunne vært aktuelle, men som ikke er benyttet. En av disse er etnografi, som innebærer en dypgående studie av kulturer gjennom feltarbeid og observasjon. Etnografi er ofte brukt når forskeren ønsker å forstå hvordan en gruppe mennesker fungerer i sin naturlige kontekst over tid (Hammersley & Atkinson, 2007). I denne studien er imidlertid fokuset på ledelsens perspektiver på relasjonsbygging med medarbeidere i flerkulturelle team. Etnografi ble vurdert som mindre egnet, da det ville krevd en langvarig tilstedeværelse i arbeidsmiljøet for å observere dynamikken i interaksjoner. Den spesifikke problemstillingen omhandler hvordan ledere navigerer kulturelle og språklige forskjeller for å bygge tillit og samarbeid. Observasjon ble ikke ansett som nødvendig for å besvare denne problemstillingen, og derfor er intervjuene valgt som primær datakilde.

3.3 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

I kvalitativ forskning er begreper som validitet og reliabilitet annerledes enn i kvantitativ forskning, der de knyttes til presisjon og reproduserbarhet. Validitet i kvalitativ forskning handler om hvorvidt forskningen fanger det den har til hensikt å studere, og om den gir en troverdig fremstilling av fenomenet (Ringdal, 2013). For å sikre validiteten i denne studien ble flere strategier brukt. For det første ble intervjuguiden nøye utviklet i tråd med studiens teoretiske rammeverk og temaer som språkbarrierer og kulturelle normer. Dette sikrer at spørsmålene er relevante og at de dekker de mest sentrale aspektene av problemstillingen på en tilstrekkelig måte.

Pilotintervjuer ble også gjennomført for å teste og finjustere intervjuguiden, noe som bidrar til å sikre at spørsmålene er klare, relevante og forståelige for deltakerne (Jacobsen, 2015). I tillegg ble det lagt stor vekt på å gjennomføre intervjuer på en måte som fremmer åpenhet og utforskning, slik at deltakerne hadde mulighet til å utdype og reflektere over sine egne erfaringer.

Reliabilitet beskriver pålitelighet og troverdighet på kildekvaliteten. Først og fremst handler det om å gjøre en vurdering av hvilke kilder studiet er bygget på og hvilke referanser som ligger til grunn. I et kvalitativt intervju oppnås troverdigheten og påliteligheten gjennom vurdering av intervjuobjektene og habilitet. Kontrollering og forberedelser i forkant av intervjuene vil også styrke kvaliteten på datainnsamlingen med hensyn til validiteten og reliabiliteten (Ringdal, 2013).

For å sikre reliabiliteten i denne studien ble intervjuene renskrevet og analysen fulgte en tematisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Ved å bruke tydelige og konsistente koder og temaer under analysen, sikret man at mønstrene i dataene ble systematisk identifisert og analysert.

I forhold til ekstern gyldighet og overførbarhet av funn, er jeg kritisk til egen undersøkelse. På grunn av begrenset utvalg av informanter, er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon (Jacobsen, 2015). For å styrke reliabiliteten i undersøkelsen forsøkte jeg å minimere intervjuereffekten ved å forholde oss så nøytrale som mulig, men jeg er klar over at improvisering eller oppfølging av spørsmål kan ha påvirket de intervjuede. Som nevnt valgte jeg å avholde intervjuene i bedriftens egne lokaler, noe som kan ses på som en naturlig kontekst hos undersøkelsesobjektene (Jacobsen, 2015). Ingen kontekster er helt nøytrale, og mye kan påvirke intervjuet i en eller annen form. Jeg passet derfor på å være bevisst på dette, og hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen han eller hun får gjennom et intervju (Jacobsen, 2015).

3.4 Utvalg

Utvelgelsen av informanter kan påvirke resultatet av intervjuundersøkelsene, ettersom kvalitative studier baserer seg på kriteriebasert utvalg. Dette innebærer at informantene må ha de nødvendige kvalifikasjonene eller tilgang til relevant informasjon knyttet til problemstillingen og studiets teoretiske perspektiver (Tjora, 2017). Dette påvirker også hvorvidt undersøkelsen vil ha en viss grad av generaliserbar verdi.

For å sikre at dataene i studien var relevante for forskningsspørsmålet, ble det gjennomført en strategisk utvelgelse av informanter. Utvalget inkluderte ledere fra både offentlig og privat sektor, som alle hadde erfaring med å lede flerkulturelle team. Strategisk utvelgelse bidrar til at de valgte deltakerne har relevant kunnskap og erfaring til å belyse problemstillingen på en meningsfull måte (Johannessen et al., 2005). Utvalget av ledere representerte et bredt spekter av sektor og bransjer, noe som gir studien større overføringsverdi til ulike typer arbeidsplasser med flerkulturelle medarbeidere.

Informant nr.	Sektor	Kjønn/Alder
1	Kommunal	31
2	Privat	40
3	Statlig	58
4	Privat	61

Rekrutteringen av informanter ble gjort gjennom en kombinasjon av personlig nettverk og direkte kontakt med relevante organisasjoner. Ved å rekruttere ledere fra ulike sektorer og bransjer, var det mulig å sammenligne erfaringene på tvers av organisasjonstyper, noe som bidrar til en dypere forståelse av hvordan kontekstuelle faktorer påvirker lederens evne til å bygge høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle miljøer.

3.5 Data Innsamling: Semistrukturerte intervjuer

Målet med intervjuene er å belyse hvordan ledere forsøker å skape høykvalitetsrelasjoner, som definert i LMX-teorien, i et flerkulturelt arbeidsmiljø med utfordringer knyttet til språk, språkferdigheter og kulturell bakgrunn. Dette undersøkes med fokus på ledernes kulturelle forståelse og organisatoriske motivasjon.

Overordnet kan intervju defineres som «utveksling av synspunkter eller erfaringer mellom to personer som samtaler om et tema av felles interesse» (Kvale, 1997). Metoden for datainnsamling i denne studien er semistrukturerte intervjuer, som gir rom for fleksibilitet og lar informantene utdype sine erfaringer, samtidig som intervjuet forblir fokusert på spesifikke forskningsspørsmål. Semistrukturerte intervjuer er spesielt velegnet når man ønsker å forstå individers subjektive opplevelser, og når det er behov for å utforske et bredt spekter av temaer som er relevante for problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Målet med dybdeintervjuet er å skape en åpen samtale rundt spesifikke temaer som er definert på forhånd. Ved å skape en avslappet atmosfære og sette av tilstrekkelig tid blir det i større grad mulig for deltakerne å reflektere over erfaringer og meninger knyttet til forskningsspørsmålet (Tjora, 2017). Intervjuene dekket temaer som ledelse i flerkulturelle miljøer, språkbarrierer, kulturelle normer og utviklingen av leder-medarbeider-relasjoner.

Ved hjelp av en intervjuguide med både åpne og mer strukturerte spørsmål ble det sikret at alle hovedtemaene ble belyst. Samtidig ble det lagt til rette for oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar. I slike intervjuer er det avgjørende å vurdere det som blir sagt kritisk og å ta hensyn til etiske retningslinjer, som for eksempel ivaretagelse av informantenes anonymitet og samtykke (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuguiden og oppfølgingsspørsmålene i denne studien ble utformet nøye for å sikre at de reflekterte forskningsspørsmålene og studiens mål om å forstå lederes erfaringer med å bygge høykvalitetsrelasjoner i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Spørsmålene i intervjuguiden er laget for å

få innsikt i sentrale temaer som kulturell intelligens, språkbarrierer, og de relasjonelle aspektene ved LMX i en kontekst med kulturelt mangfold. Dette innebærer blant annet spørsmål om hvordan lederne opplever å navigere kulturelle forskjeller, hvilke utfordringer språkbarrierer kan gi, og hvordan de tilpasser sin ledelse for å bygge tillit og samarbeid med medarbeidere fra ulike kulturelle bakgrunner.

Intervjuguiden inkluderte både åpne spørsmål, som "Kan du beskrive en situasjon der kulturelle forskjeller spilte en rolle i din lederrolle?", og mer fokuserte spørsmål som "Hvordan håndterer du språkbarrierer i møte med medarbeidere som ikke har norsk som morsmål?" Disse spørsmålene gir lederne rom til å utdype sine opplevelser og refleksjoner rundt relasjonsbygging, samtidig som de sikrer at intervjuene dekker sentrale temaer i forskningen. I tillegg ble det lagt opp til oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar, slik at forskeren kunne utforske uventede perspektiver eller temaer som deltakerne selv brakte opp. Denne tilnærmingen gir intervjuguiden en fleksibilitet som er avgjørende for å kunne tilpasse seg hvert enkelt intervju og fange nyanserte detaljer i informantenes opplevelser.

Refleksivitet er et sentralt aspekt i kvalitativ forskning, spesielt når forskeren selv har en aktiv rolle i datainnsamlingen gjennom intervjuer. Forskeren må være bevisst på hvordan deres egen bakgrunn, forforståelser og posisjon kan påvirke både intervjuprosessen og tolkningen av dataene. Refleksivitet handler om forskerens evne til å anerkjenne og reflektere over sin egen rolle, og hvordan denne kan påvirke dynamikken i møtet med informantene. Ifølge Malterud (2001) kan forskerens kulturelle bakgrunn, faglige erfaringer og personlige holdninger påvirke hvilke spørsmål som stilles, hvordan svarene tolkes, og hvilke temaer som gis mest oppmerksomhet. Ved å være bevisst på disse faktorene kan forskeren arbeide for å minimere forutinntatte tolkninger og skjevheter, samt å oppnå en mer nyansert forståelse av deltakernes perspektiver.

Videre understreker Finlay (2002) at refleksivitet også innebærer en løpende vurdering av forskerens egen tilstedeværelse i intervjusituasjonen, da denne kan påvirke informantenes svar. Forskerens rolle kan skape en ubalanse i relasjonen, hvor informanter kan tilpasse sine svar basert på hva de tror forskeren ønsker å høre. En åpen refleksiv praksis gir forskeren mulighet til å identifisere slike potensielle påvirkninger og håndtere dem gjennom bevisste metodiske valg, som for eksempel å gi informanten rom til å uttrykke egne tanker uten påvirkning. Refleksivitet er derfor avgjørende for å sikre en etisk og metodisk robust kvalitativ forskning som tar hensyn til hvordan forskerens egen posisjon kan forme innsikten i forskningsfeltet.

3.6 Ethiske overveielser

Ethiske hensyn har vært en integrert del av forskningsprosessen. Alle deltakerne ble informert om studiens formål, deres rettigheter og hvordan dataene ville bli behandlet. Informert samtykke ble innhentet fra alle deltakerne, og de ble forsikret om at de kunne trekke seg fra studien når som helst uten konsekvenser. For å beskytte deltakernes personvern ble alle data anonymisert og intervjuer ble oppbevart på en sikker måte (Kvale & Brinkmann, 2009). Disse tiltakene sikrer at forskningen er gjennomført i tråd med forskningsetiske retningslinjer og med respekt for deltakernes integritet og personvern. Det er også viktig å vurdere bruken av deltakernes sensitive opplysninger og å forsikre seg om at studien ikke vil skade noen, eller sette dem i et negativt lys.

3.7 Dataanalyse: Tematisk tilnærming

Intervjuene ble utført uten lydopptak, og datainnsamlingen skjedde ved hjelp av omfattende notater tatt under samtalene. Dette valget ble gjort grunnet begrenset tid slik at det ikke forelå en tillatelse fra NSD for opptak og lagring av datamateriale. Informantene forstod situasjonen og var behjelpelig med på å gi meg tid til ordrett siteringer når de mente at det var et essensielt punkt i deres tanker.

Notatene ble deretter nøye bearbeidet og renskrevet i et intervju dokument, hvor direkte sitater ble overført nøyaktig slik de ble uttrykt av informantene. Selv om det ikke ble benyttet tradisjonell transkribering, ble det lagt stor vekt på å minimere refleksivitet og tolkning under renskrivningen for å sikre at dataen reflekterte informantenes egne ord og meninger så troverdig som mulig. Denne fremgangsmåten ble valgt med bevissthet om dens implikasjoner for analysen, og det ble gjort kontinuerlige vurderinger fra min side om mine personlige holdninger kunne påvirke hvordan svarene tolkes eller påvirke min forståelse av dataene.

Etter at intervjuene var gjennomført, ble dataene analysert ved hjelp av en tematisk tilnærming. Tematisk tilnærming er en metode for kvalitativ dataanalyse som fokuserer på å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller "temaer" i dataene. Denne tilnærmingen gir struktur til datamaterialet ved å gruppere relevante informasjonselementer under ulike temaer, som hjelper forskeren med å få frem viktige innsikter og meningsmønstre (Braun & Clarke, 2006). Analysen fulgte en seks-trinns prosess hvor jeg først ble kjent med dataene gjennom lesing av rå notater intervjuene og ren skrivningen.

Deretter ble dataene systematisk kodet, og kodene ble gruppert inn i temaer som reflekterte viktige aspekter av ledernes erfaringer med relasjonsbygging i flerkulturelle team. 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, 2017).

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 metoden, kulturell intelligens, språk, kultur, motivasjon og eventuelt om vi kan identifisere synergier mellom LMX og mangfoldsledelse fungerer i bakhodet. Denne prosessen med å identifisere temaer gav meg muligheten til å trekke ut meningsfulle mønstre fra dataene og relatere dem til studiens teoretiske rammeverk.

Teoretisk forankret koding innebærer å bruke eksisterende teori som et rammeverk for å identifisere og organisere koder i dataene. I denne studien ble koding utført med utgangspunkt i sentrale begreper fra LMX-teori, kulturell intelligens og mangfoldsledelse. Dette betyr at jeg, allerede i kodingsfasen, var oppmerksom på mønstre og temaer som relaterte seg til disse teoriene, og kodet dataene deretter. For eksempel ble begreper som "tillit," "språkbarrierer," og "kulturelle normer" brukt som koder, fordi de er relevante innenfor teoriene som studien bygger på.

Ved å benytte teoretisk forankret koding kunne jeg systematisk knytte deltakernes beskrivelser og erfaringer til forskningsspørsmålene og den teoretiske rammen. Dette gjorde det enklere å analysere dataene på en måte som både ivaretar deltakernes perspektiver og gir innsikt i hvordan de praktiske erfaringene med flerkulturell ledelse kan forstås i lys av eksisterende teori. Teoretisk forankret koding bidrar dermed til å sikre at analysen har en klar sammenheng mellom teori og empiri, noe som styrker studiens metodologiske grunnlag (Braun & Clarke, 2006).

Refleksivitet gjelder også i arbeidet med dataene og ikke bare i intervjuet, det er viktig å være bevisst hvordan egne forforståelser og posisjon kan påvirke kodingen, særlig i tematisk analyse. Ved å innta en refleksiv holdning arbeider forskeren aktivt for å redusere skjevheter, noe som styrker studiens reliabilitet og validitet (Malterud, 2001).

4 Intervju, kommentarer av funn og analyse

4.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres funnene fra undersøkelsene, som er basert på kvalitative intervjuer. Intervjuene fokuserer på å utnytte potensialet i de innsamlede dataene. Mens kvantitative studier tolker data som tall og statistiske graderinger, krever kvalitative data en mer kompleks prosess der informasjon kodes, settes i kontekst og analyseres for å gi mening. Grundig behandling av slike data gir mulighet for dype innsikter og verdifull informasjon, men hvis arbeidet utføres overfladisk, kan resultatene bli redusert til anekdotiske beskrivelser (Tjora, 2017).

Gjennomgangen av funnene er kodet og tematisk strukturert for å gi en mer oversiktlig fremstilling og dekke ulike aspekter av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuene fokuserte primært på lederes strategier og utfordringer i å bygge høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer, likevel inkluderes enkelte kommentarer som omhandler generell god ledelse. Disse kommentarene bidro til tilleggsfunn som belyser hvordan lederne setter problemstillingen i en bredere kontekst, og hvordan prinsippene for relasjonsbygging kan anvendes i andre lederutfordringer.

Denne gjennomgangen danner grunnlaget for analysen og diskusjonen i de neste delkapitlene, hvor funnene drøftes i lys av relevant teori og forskningsspørsmålene besvares i detalj..

4.2 Tematisk intervju gjennomgang med kommentarer

4.2.1 Motivasjon og verdsettelse av høykvalitets relasjoner (LMX)

Graen og Uhl-Bien (1995) i sin presentasjon av LMX teorien påpeker de at relasjoner, preget av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse, er essensielle for å fremme arbeidsglede, lojalitet og produktivitet i team som vil styrke samarbeid, engasjement og teamets samlede prestasjoner. Dette beskrives som høykvalitetsrelasjoner og funnene fra intervjuene fremhever lederens forståelse av betydningen av høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Lederne påpekte at disse relasjonene ikke bare handler om forholdet mellom leder og medarbeider, men også hvordan ledere aktivt initierer og strukturerer høykvalitetsrelasjoner mellom medarbeidere.

En gjennomgående utfordring blant lederne var hvordan praktiske begrensninger, som tid og ressurser, påvirker deres evne til å bygge sterke relasjoner. Informant 4 oppsummerte dette ved å si: «Intensjonene er å behandle hvert individ i en organisasjon godt, men realiteten er at man har begrenset tid og ressurser.» Denne observasjonen gjenspeiler et sentralt dilemma i praktisk ledelse om balansen mellom idealer og praktisk gjennomføring. Uhl-Bien (2006) har belyst at ledere som har tilgang til tilstrekkelige ressurser, har bedre forutsetninger for å bygge og vedlikeholde sterke relasjoner.

Til tross for utfordringene fremhever lederne motivasjonen for å bygge relasjoner, særlig i flerkulturelle team, der kulturelle og språklige forskjeller ofte skaper friksjon. Informant 1 beskrev at når et team består av personer med forskjellige kulturelle bakgrunner, kan det oppstå friksjon som følge av ulike normer og forventninger. Cox og Blake (1991) påpeker at samarbeid mellom personer med forskjellig kulturell bakgrunn kan øke kreativiteten, gi innovative løsninger og styrke teamdynamikk. Informant 1 vektla i intervjuet hvordan samarbeid mellom personer med ulik kulturell bakgrunn kan føre til innovative løsninger.

Graen og Uhl-Bien (1995) trekker frem hvis en part ikke er villig til å bidra, kan relasjonen forbli på et overflatisk nivå. Dette underbygger teorien om at høykvalitetsrelasjoner krever engasjement fra begge parter. Et tema som kom frem i intervjuene, var hvordan relasjonsbygging er en toveis prosess. Informant 3 påpekte: «Gode relasjoner og kommunikasjon med den enkelte er svært verdifulle, men det er to parter som må bidra til dette.» Flere ledere understreket også behovet for å skape en bedriftskultur som fremmer samarbeid og tillit på tvers av team. Hofstede (1980) har vist i sin forskning at en inkluderende bedriftskultur kan bidra til å maksimere medarbeidernes potensial. Informant 4 brukte en treffende metafor: «Det blir litt som et fotballag; det er ikke sikkert at de elleve beste spillerne blir det beste laget hvis de opptrer som elleve individualister.»

Videre er ledernes motivasjon for å bygge slike relasjoner ofte forankret i organisatoriske mål, som å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft, samt fremme innovasjon og kreativitet i team med kulturelt mangfold. Informant 1 beskrev hvordan samarbeid mellom personer med ulik kulturell bakgrunn kan bidra til innovative løsninger.

Cox og Blake (1991) fokuserer på å skape et inkluderende arbeidsmiljø der alle ansatte føler seg sett og verdsatt, og at dette medfører at organisasjoner må prioritere ressurser og strukturer som fremmer inkludering og legger til rette for gode relasjoner. En felles holdning blant informantene var at relasjonsbygging i flerkulturelle arbeidsmiljøer krever både organisatorisk støtte og individuelle tilpasninger.

4.2.2 Kulturell intelligens

Funnene fra intervjuene viser at ledernes erfaring og åpenhet overfor kulturelle forskjeller i stor grad påvirker deres evne til å skape relasjoner. Kulturell intelligens innebærer evnen til å forstå, respektere og tilpasse seg ulike kulturelle verdier og normer (Ang et al., 2007).

Informant 4 beskrev kulturell intelligens som et resultat av «kognitiv læring fra eksponering, åpenhet og erfaring fra møter med mennesker, miljøer og kulturer». Når det gjelder hvordan kulturell intelligens kan opparbeides, viser Earley og Mosakowski (2004) til at dette oppnås best gjennom en kombinasjon av teoretisk opplæring og praktisk erfaring. Lederne understrekte at en dyp forståelse av medarbeidernes kulturelle bakgrunn er avgjørende for å unngå stereotyper og bygge tillit. Informant 4 bemerket: «Man må derfor unngå å falle i fellen med stereotyper når man møter en ny medarbeider. Vær ydmyk, og lær personen å kjenne.»

Mangelen på formell opplæring i kulturell intelligens ble fremhevet som en utfordring. Informantene påpekte at ledere ofte må utvikle denne kompetansen gjennom praktiske erfaringer, ettersom den sjelden er en del av tradisjonell lederutdanning. Informant 1 understreket at læring gjennom dialog er avgjørende: «For å bygge sterke relasjoner med ansatte er det avgjørende å ha en løpende dialog hvor man lytter etter hva den enkelte har å si.»

En annen viktig innsikt fra intervjuene er balansen mellom å tilpasse seg medarbeidernes kulturelle normer og å formidle organisasjonens verdier. Bass (1985) presenterer tanken om at lederen fungerer som en brobygger mellom de ulike kulturelle bakgrunnene ved å kommunisere en felles visjon som alle kan relatere seg til, uavhengig av deres opprinnelige normer. Informant 4 beskriver kulturell intelligens som et viktig element, da den gir en bedre forutsetning for å forstå personen og formidle budskapet ditt på en effektiv måte. Han formidler videre at i din rolle som leder

har du ikke rett til å dømme om en persons private verdier er riktige eller gale. Din rolle er å forholde deg til holdningene og den kulturelle bakgrunnen som påvirker vedkommende sin profesjonelle yrkesutførelse.

Informantene understreket også viktigheten av å skille mellom profesjonelle forventninger og den private sfæren. Lederens rolle er å sikre at profesjonell atferden er i tråd med organisasjonens normer. Denne balansen mellom forståelse og tydelig veiledning utfordrer tradisjonelle forståelser av LMX, der gjensidig tilpasning ofte er sentralt.

Til slutt påpekte informantene at kulturell intelligens også innebærer atferdsmessig tilpasning i ulike kulturelle sammenhenger. I følge Ang et al. (2007) inkluderer dette praktiske ferdigheter som å tilpasse språkbruk, kroppsspråk og samhandlingsstiler.

4.2.3 Språk og språkferdigheter

Sudhiir (2016) fremhevet at en av de mest fremtredende utfordringene i flerkulturelle arbeidsmiljøer er språk. Språklige barrierer kan skape misforståelser, frustrasjon og redusert moral, noe som påvirker både arbeidsmiljø og produktivitet negativt.

Språkbarrierer ble av informantene identifisert som en av de største utfordringene for relasjonsbygging i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Yukl og Gardner (2019) påpeker at manglende språkferdigheter kan føre til høyere konfliktnivå og lavere motivasjon blant ansatte og at språkbarrierer påvirker ikke bare relasjonen mellom leder og medarbeider, men også dynamikken mellom medarbeidere. Informant 4 uttrykte at «Det å kunne gjøre seg forstått er svært grunnleggende for et menneske. Hvis ikke, vil det skape frustrasjon og isolasjon.»

Adler (1991) påpekte at mangelfull språkforståelse kan redusere muligheten for å utvikle høykvalitetsrelasjoner, som understreker viktigheten av tydelig kommunikasjon for meningsutveksling. Informantene påpekte at språklige utfordringer også ble sett som en hindring for utviklingen av høykvalitetsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det ble påpekt at de som snakker engelsk, eller har god forståelse for engelsk, har et fortrinn når det gjelder konstruktiv kommunikasjon, ettersom engelskkunnskapen i Norge generelt er god. Informant 2 påpekte at andre språkgrupper kan derimot møte større barrierer. Informant 3 fremhevet hvordan ulik språkkompetanse kan variere betydelig, avhengig av medarbeidernes bakgrunn: «Det er forskjell på skoloring fra land til land. Har de lite læring i engelsk, vil de ha større vanskeligheter for å integrere seg.» Dette illustrerer hvordan språklige ferdigheter ofte påvirker både arbeidsrelasjoner og ansattes følelse av tilhørighet.

Lewis (2008) har påpekt at når folk er stresset, kan de ha vanskeligheter med å formulere tankene sine tydelig eller lytte effektivt, noe som forverrer kommunikasjonsvansker, og anbefaler bruk av skriftlig kommunikasjon og visuelle verktøy for å forsterke muntlige beskjeder. Likevel antyder eksisterende studier (Nævestad, 2016) at språklige misforståelser kan føre til feilaktig utførelse av oppgaver, noe som kan ha alvorlige konsekvenser i sikkerhetskritiske situasjoner. Lederne understreket viktigheten av å tilrettelegge for språkopplæring og å bruke flerspråklige

tilnærminger i kommunikasjonen. Informant 4 påpekte: «Flere organisasjoner har innført rutiner som sikrer at viktig informasjon blir dokumentert. Dette inkluderer skriftlig oppfølging og visuelle hjelpemidler for å sikre at alle forstår budskapet.»

Manglende språkferdigheter kan påvirke arbeidsmiljøet sosialt ved å føre til motstand mot endring og vanskeligheter med å oppnå en integrert bedriftskultur. Informant 4 påpeker at selv i internasjonale organisasjoner med engelsk som arbeidsspråk, kan misforståelser og begrenset sosial samhandling hindre effektiv integrasjon. Sudhiirs (2016) funn om hvordan språklige forskjeller kan føre til fragmenterte arbeidsgrupper underbygger dette poenget.

Lewis (2008) påpekte at ledere må reflektere over hvordan deres egen kommunikasjonsstil kan bidra til misforståelser og anerkjenne at en melding som er klar for dem, ikke nødvendigvis er det for alle andre. På sin side påpekte lederne behovet for tålmodighet og tilpasning i kommunikasjon. Informant 4 understreket at «kommunikasjon i mangfoldige grupper ofte krever mer tid for at alle skal bearbeide informasjon og respondere.».

4.2.4 Kultur – Horisonatal individualisme og vertikal kollektivism

Triandis og Gelfand (1998) beskriver hvordan horisontal individualisme og vertikal kollektivism har grunnleggende forskjellige tilnærminger til selvstendighet, fellesskap, makt og hierarki. Kulturelle forskjeller påvirker leder-medarbeider-relasjoner på flere måter og lederne beskrev hvordan horisontal individualisme og vertikal kollektivism kan påvirke ansattes forventninger til lederstil. Informant 1 påpekte at medarbeidere fra kollektivistiske kulturer ofte foretrekker klare strukturer og retningslinjer, mens individualistiske medarbeidere ønsker mer autonomi og innflytelse i beslutningsprosesser.

Lederne beskrev også hvordan kulturelle forskjeller krever tålmodighet og evne til å håndtere konflikter som kan oppstå. Informant 1 understreket viktigheten av en preventiv tilnærming: «En effektiv strategi er å identifisere potensielle kulturelle forskjeller. Hvis konflikter oppstår, er god dialog den beste løsningen.» Denne tilnærmingen viser hvordan kulturell intelligens og LMX kan kombineres for å skape forståelse og samhold på tvers av kulturelle barrierer.

En gjentakende observasjon fra lederne var at kulturelle forskjeller ikke bare handler om nasjonalitet, men også om sosial rang, utdanning og personlige verdier. Informant 4 bemerket: «Kulturell bakgrunn er et mye bredere begrep enn bare å si at en person kommer fra et bestemt land. Det inkluderer også sosial rang, utdanning og religion.» Denne nyansen understreker behovet for en individuell tilnærming i relasjonsbygging, noe som også fremheves i LMX-teorien.

Lederne påpekte at misforståelser ofte kan oppstå når ansatte ikke er kjent med normene i norsk arbeidskultur. Forskningen til Triandis og Gelfand (1998) viser hvordan horisontal individualisme og vertikal kollektivism kan påvirke forventningene til ledelse. Informant 1 beskrev dette slik at ansatte som er vant til mer hierarkiske eller strenge strukturer fra sin tidligere jobb, kan ha vanskelig for å tilpasse seg den mer transparente og selvstendige arbeidsstilen som ofte preger norske arbeidsplasser.

4.2.5 Motivasjon

Dobbin, Schrage og Kalev (2015) påpeker at etnisk og kulturelt mangfold er blitt anerkjent som en kritisk ressurs i moderne organisasjoner, både i Norge og internasjonalt. Det er bred enighet politisk at et godt flerkulturelt arbeidsmiljø er avgjørende med tanke på den økende innvandringen til Norge. Videre påpeker Umblijs (2021) at bedrifters perspektiv på etnisk mangfold har betydning for hvordan mangfoldet blir håndtert og hvilken verdi det tilfører organisasjonene.

Motivasjonen til lederne var ofte knyttet til konkrete organisatoriske mål, som å sikre tilgang på kvalifisert arbeidskraft i en tid preget av mangel på spesialiserte talenter. Informant 4 beskrev dette slik: «Vi ser på dette som en investering i de beste personene, uansett bakgrunn.» Mangel på arbeidskraft ble også fremhevet som en grunn til å prioritere flerkulturelt arbeidsmiljø med å åpne for søkere fra utlandet. Dette perspektivet samsvarer med Hislops (2013) vektlegging av å tiltrekke og beholde talent som en kritisk faktor i kunnskapsintensive organisasjoner.

En annen viktig drivkraft som ble påpekt var å unngå utenforskap i samfunnet ved å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Informant 1 understreket dette samfunnsansvaret: «Det er viktig at organisasjonen avspeiler befolkningen i kulturell bakgrunn, noe som gir mer verdi både for organisasjonen og for den enkeltes tilfredshet.» Dette gjenspeiler et bredere perspektiv som ikke bare fokuserer på organisatorisk nytte, men også på sosial integrasjon og mangfoldsledelse.

Til tross for denne sterke motivasjonen opplevde lederne utfordringer knyttet til begrensede ressurser og tid. Informant 4 beskrev dette som en kontinuerlig balansegang: «Intensjonene er ofte veldig klare fra en leder om å behandle hvert individ i en organisasjon godt, men realiteten er at man har begrenset tid og ressurser.» Dette peker på et velkjent dilemma i ledelsesteori: hvordan avveie idealer mot praktiske begrensninger.

Informant 3 påpekte utfordringer knyttet til varierende språkferdigheter og utdanningsnivå, spesielt blant de svakere gruppene. Informanten fremhevet at det finnes flere tilbud og mer oppfølging fra myndighetene for innvandrere med svak språklig bakgrunn, mens med sterkere utdanningsbakgrunn overlates derimot oftere til seg selv. Informantens observasjon om myndighetenes innsats for å fremme språk- og kompetanseutvikling blant de svakeste gruppene kan også relateres til policy-studier som fremhever betydningen av støtteprogrammer for å styrke integreringen.

Informant 3 nevnte at enkelte bedrifter utnytter støtteordninger uten å tilby varige ansettelsesmuligheter. Noen bedrifter har lav grad av ansettelser for disse kandidatene og foretrekker å ansette nye kandidater med tilsvarende støtteordninger. Dette blir en avveining mellom ønsket om yrkesopplæring som hovedformål og risikoen for kynisk utnyttelse, som informanten fremhevet. Her fremstår det mer som om motivasjonen ligger i økonomiske insentiver, heller enn et genuint ønske om hverken integrering, et flerkulturelt arbeidsmiljø eller høykvalitetsrelasjoner. Jeg har ikke en representant for denne kategorien ledere blant mine informanter.

4.2.6 LMX og mangfoldsledelse

Graen og Uhl-Bien (1995) påpeker at LMX fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider, der tillit, respekt og gjensidig støtte er sentrale elementer mens Cox & Blake (1991) fremhever at mangfoldsledelse retter seg mot å skape inkluderende arbeidsmiljøer der forskjeller verdsettes og integreres i organisasjonens struktur.

Funnene underbygger at LMX og mangfoldsledelse kan utfylle hverandre. Informant 1 beskrev hvordan gode relasjoner bidrar til å skape individuelle relasjoner, mens mangfoldsledelse sikrer at hele organisasjonen støtter mangfold. Informantene fremhevet også hvordan gode relasjoner kan styrke mangfoldsledelse ved å tilpasse kommunikasjon og støtte til medarbeidernes unike behov. Lederne påpekte at dette gir dem en fleksibel tilnærming som adresserer både individuelle og kollektive mål.

Informantene påpekte videre at gode relasjoner kan være spesielt effektive for å adressere utfordringer knyttet til språk og kultur. Ved å fokusere på individuelle relasjoner kan ledere lettere overkomme barrierer som ellers kan føre til ekskludering. Informant 4 understreket: «Det er viktig å tilby ressurser som gjør at medarbeidere som individer føler seg inkludert og verdsatt.»

4.3 Analyse – Hvordan besvarer informantene problemstillingen

Denne oppgaven utforsker hvordan ledere forsøker å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Funnene fra intervjuene fremhever en rekke praksiser, utfordringer og motivasjoner, som alle kan knyttes til relevante teorier innen leder-medarbeider-relasjoner, kulturell intelligens og mangfoldsledelse. I denne analysen integreres de empiriske funnene med teori for å belyse de viktigste temaene. Analysen følger en tematisk gjennomgang. Enkelt elementer i studiens holistiske innfallsvinkel er studert i flere studier, men for en praktisk forståelse av arbeidsmiljøer er det verdifullt å lete etter sammenheng og helhet mellom elementene.

4.3.1 LMX som fundament for relasjonsbygging

LMX-teorien kan danne et sentralt rammeverk for forståelsen av hvordan ledere arbeider med høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle miljøer og den er valgt som teoretisk utgangspunkt i studien for beskrivelse av høykvalitetsrelasjoner. LMX-teorien anvendes gjennomgående i analysen for å beskrive hvordan ledere bygger relasjoner. LMX-teorien belyser hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider kan variere betydelig, og hvordan dette påvirker både individet og organisasjonen. Den skiller mellom høy- og lavkvalitetsrelasjoner, der førstnevnte er preget av tillit, respekt og gjensidig forpliktelse, noe som gir medarbeiderne større innflytelse og tilgang til ressurser. Kultur og språk er viktige faktorer i flerkulturelle kontekster, der normer og språklige barrierer kan påvirke relasjonskvaliteten. Høy-kvalitets LMX-relasjoner bidrar til arbeidsglede, motivasjon og organisatorisk lojalitet, mens lav-kvalitetsrelasjoner kan føre til isolasjon og redusert jobbtilfredshet.

Funnene fra intervjuene viser en klar sammenheng med LMX-teorien, som bekrefter betydningen av høykvalitetsrelasjoner for arbeidsglede, lojalitet og produktivitet. Informantene fremhever, i tråd med teorien, at gjensidig tillit, respekt og forpliktelse er fundamentalt for å bygge sterke relasjoner, både mellom leder og medarbeidere og innad i team. Samtidig reflekterer utfordringene med tid og ressurser en praktisk dimensjon som Graen og Uhl-Bien (1995) også peker på, nemlig at høykvalitetsrelasjoner krever kontinuerlig innsats og engasjement fra begge parter. Dette samsvarer med ledernes erfaringer, hvor de beskriver relasjonsbygging som en toveis prosess som krever aktivt bidrag fra både leder og medarbeider. Videre trekker informantene frem at kulturelle og språklige forskjeller kan skape både friksjon og muligheter i flerkulturelle arbeidsmiljøer, noe

som understøttes av forskning fra Cox og Blake (1991) som viser at mangfold kan styrke kreativitet og teamdynamikk.

Informantene har en positiv holdning til LMX og høykvalitetsrelasjoner fordi de opplever at slike relasjoner bidrar til økt samarbeid, arbeidsglede og innovasjon i flerkulturelle team. De anerkjenner at gjensidig tillit, respekt og forpliktelse er essensielle faktorer for å skape et inkluderende arbeidsmiljø der alle medarbeidere føler seg verdsatt og motivert. Med forståelse for hvordan kulturelle og språklige forskjeller påvirker teamdynamikken, fremhever lederne betydningen av tilpasning, tydelig kommunikasjon og organisatorisk støtte for å bygge relasjoner som fremmer både individuelle og organisatoriske mål. Funnene støtter teorien om at høykvalitetsrelasjoner ikke bare styrker individuelle prestasjoner, men også bidrar til å skape en inkluderende bedriftskultur som fremmer samarbeid og innovasjon, særlig i kontekster preget av kulturelt mangfold.

4.3.2 Kulturell intelligens som nøkkelkompetanse

Kulturell intelligens er en avgjørende ferdighet for ledere i flerkulturelle arbeidsmiljøer, ettersom den gjør det mulig å forstå, tilpasse og håndtere kulturelle forskjeller effektivt. Gjennom tre dimensjoner – kognitiv, motivasjonell og atferdsmessig kulturell intelligens – gir konseptet et rammeverk for hvordan ledere kan navigere komplekse kulturelle settinger. Kognitiv kulturell intelligens innebærer kunnskap om ulike kulturers verdier og normer, motivasjonell kulturell intelligens reflekterer lederens interesse og engasjement i å forstå andre kulturer, mens atferdsmessig kulturell intelligens handler om praktisk tilpasning av kommunikasjon og oppførsel. Kulturell intelligens er tett knyttet til utviklingen av høykvalitetsrelasjoner i LMX-modellen, da den hjelper ledere med å skape et inkluderende miljø preget av tillit og respekt. For å utvikle kulturell intelligens kreves en kombinasjon av teoretisk forståelse, bevissthet om egne og andres reaksjoner, samt praktisk erfaring gjennom interaksjoner med mennesker fra ulike kulturer. Denne kompetansen styrker lederens evne til å tilpasse sin lederstil, bygge bro over kulturelle forskjeller og fremme samarbeid i mangfoldige team.

Funnene fra intervjuene bekrefter og utdyper teorien om kulturell intelligens ved å fremheve ledernes erfaringer med å forstå, respektere og tilpasse seg kulturelle forskjeller, i tråd med Ang et al. (2007). Informantene understreker betydningen av praktisk erfaring og dialog som grunnlag for å utvikle kulturell intelligens, noe som samsvarer med Earley og Mosakowskis (2004)

vektlegging av læring gjennom kombinasjonen av teoretisk kunnskap og praktisk eksponering. De poengterer viktigheten av å unngå stereotyper og møte medarbeidere med ydmykhet for å bygge tillit, samtidig som de balanserer tilpasning til kulturelle normer med tydelig formidling av organisasjonens verdier, slik Bass (1985) foreslår. Videre fremheves atferdsmessig tilpasning, inkludert justering av språkbruk og kroppsspråk, som avgjørende for effektiv samhandling, i tråd med Ang et al. (2007). Disse innsiktene viser hvordan kulturell intelligens praktiseres som en dynamisk ferdighet som kombinerer forståelse, åpenhet og målrettet atferd for å bygge sterke relasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Skillet mellom profesjonell og privat sfære ble også fremhevet ved at man ikke har rett til å dømme en persons private verdier er riktige eller gale. Lederens rolle er å forholde seg til holdningene og den kulturelle bakgrunnen som påvirker deres profesjonelle yrkesutførelse. Et signifikant funn er hvordan ledere forsøker å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Mine funn viser at informantene bruker kulturell intelligens som et aktivt verktøy for å skape høykvalitetsrelasjoner ved å tilpasse sin lederstil til medarbeidernes ulike kulturelle bakgrunner. De gjør dette gjennom en kombinasjon av erfaring, dialog og praktisk forståelse av kulturelle normer, og vektlegger viktigheten av å unngå stereotyper for å bygge tillit og respekt. Likevel er kulturell intelligens ofte en individuell ferdighet som utvikles over tid, ikke nødvendigvis systematisk opplært kompetanse. Informantene benytter kulturell intelligens for å balansere individuell tilpasning med tydelig formidling av organisasjonens verdier, og de fremhever at dette skaper en inkluderende kultur som styrker både relasjonene og teamdynamikken. Denne kompetansen utvikles i stor grad gjennom praktisk erfaring og refleksjon snarere enn formell opplæring, noe som understreker behovet for ledere som er både ydmyke og proaktive i møte med kulturelt mangfold. Gjennom kulturell intelligens klarer lederne å navigere komplekse interaksjoner, bygge tillit og fremme et samarbeid som legger grunnlaget for høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer.

4.3.3 Språk som en vedvarende utfordring

Språk og kommunikasjon er grunnleggende elementer for å bygge tillit, dele informasjon og utvikle relasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Kommunikasjonsbarrierer, som språklige forskjeller og kulturelle variasjoner i kommunikasjonsstil, kan føre til utfordringer som forvirring,

misforståelser og svekket samarbeid. Effektiv kommunikasjon krever en bevissthet om tverrkulturelle dynamikker, der ledere må tilpasse både sine verbale og ikke-verbale kommunikasjonsmåter for å redusere støy og misoppfatninger. Ifølge Adler (1991) spiller kulturelle forskjeller i oppfatning og symboltolkning en stor rolle i hvordan meldinger blir kodet og avkodet, noe som gjør det viktig å forstå medarbeidernes kulturelle kontekst for å unngå feilvurderinger. Ikke-verbal kommunikasjon, som kroppsspråk og tonefall, er også avgjørende, da det kan tolkes ulikt på tvers av kulturer. For å forbedre kommunikasjonen bør ledere utvise tålmodighet, unngå kulturbundne uttrykk, tilrettelegge for klar struktur i kommunikasjon og bruke skriftlig oppfølging for å sikre at budskapet blir forstått. Tilpasningsevne og mangfoldsbevissthet er essensielle strategier for å fremme en inkluderende og effektiv kommunikasjonskultur i flerkulturelle team.

Funnene fra intervjuene bekrefter teorien om språkbarrierer som en betydelig utfordring i flerkulturelle arbeidsmiljøer, med innvirkning på både relasjoner, kommunikasjon og produktivitet. I tråd med Sudhiir (2016) og Adler (1991) viser informantene at manglende språkforståelse skaper frustrasjon, isolasjon og hindrer utviklingen av høykvalitetsrelasjoner. Ulik språkkompetanse gir ofte et fortrinn til dem med bedre engelskkunnskaper, noe som påvirker både arbeidsdynamikk og følelsen av tilhørighet, slik Yukl og Gardner (2019) også påpeker. Lederne fremhever behovet for tilrettelegging gjennom språkopplæring, skriftlig kommunikasjon og visuelle hjelpemidler, i tråd med Lewis' (2008) anbefalinger, for å redusere misforståelser og sikre klarhet. Samtidig understreker de at kommunikasjon i mangfoldige grupper krever mer tid og tålmodighet for å sikre at alle forstår budskapet, noe som bekrefter at språkbarrierer ikke bare påvirker informasjonsutveksling, men også den sosiale integrasjonen og bedriftskulturen.

Informantene viser at språk og språkforståelse er avgjørende for å bygge høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer, og at de benytter praktisk erfaring, tilpasning og strategiske tiltak for å overvinne språkbarrierer. Samlet viser funnene at språk er en betydelig utfordring for å bygge høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. De forstår at tydelig kommunikasjon er grunnlaget for tillit, respekt og samarbeid, og erkjenner at ulik språkkompetanse kan skape skjevheter og føre til isolasjon. For å overkomme disse barrierene kreves en kombinasjon av språkopplæring, tydelig kommunikasjon og en bevisst strategi for å inkludere alle medarbeidere i samtalen. De er også bevisst på at kommunikasjon krever tid og tilpasning, og viser tålmodighet og fleksibilitet i samspill med mangfoldige team..

4.3.4 Kulturelle dimensjoner: Individualisme og kollektivism

Horisontal individualisme og vertikal kollektivism representerer to fundamentalt forskjellige kulturelle tilnæringer til selvstendighet, fellesskap og hierarki, og har betydelig innvirkning på LMX-relasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Horisontalt-individualistiske kulturer verdsetter likhet og selvstendighet, og medarbeidere forventer å bli involvert i beslutningsprosesser og få autonomi til å utføre arbeidet sitt. Dette kan styrke relasjoner når ledere tilrettelegger for individuell frihet og personlig utvikling. I motsetning til dette fremmer vertikalt-kollektivistiske kulturer lojalitet til fellesskapet og aksept for hierarkiske strukturer. Medarbeidere fra slike kulturer søker ofte tydelige rammer og ledelse som gir trygghet og forutsigbarhet, og deres sterke gruppeorientering kan motivere dem til å bidra til organisasjonens suksess gjennom kollektiv innsats. For ledere i flerkulturelle team er det avgjørende å tilpasse lederstilen til disse kulturorienteringene, enten ved å fremme selvstendighet og likeverd eller ved å opprettholde struktur og tydelighet, for å sikre både trivsel og produktivitet i et mangfoldig arbeidsmiljø.

Funnene fra intervjuene bekrefter teorien om horisontal individualisme og vertikal kollektivism, samtidig som de utvider forståelsen ved å inkludere andre kulturelle forskjeller som sosial rang, utdanning og individuelle verdier. I tråd med Triandis og Gelfand (1998) beskrev informantene hvordan medarbeidere fra kollektivistiske kulturer ofte foretrekker tydelige hierarkier og strukturer, mens medarbeidere fra individualistiske kulturer verdsetter autonomi og innflytelse. Informantene påpekte imidlertid også at kulturelle forskjeller går utover nasjonal tilhørighet og inkluderer faktorer som personlige verdier og tidligere arbeidserfaringer. Lederne fremhevet betydningen av å bruke dialog og forebyggende tiltak for å håndtere kulturelle forskjeller og konflikter, noe som kombinerer elementer fra både LMX og kulturell intelligens. Denne helhetlige tilnærmingen reflekterer behovet for at ledere tilpasser seg både de brede og nyanserte dimensjonene av kultur, for å bygge sterke relasjoner og fremme samhold i mangfoldige team.

Informantene viser at de bruker en kombinasjon av kulturell forståelse, tilpassningsevne og dialog for å navigere komplekse kulturinteraksjoner og skape høykvalitetsrelasjoner. De anerkjenner at kultur ikke bare handler om nasjonalitet, men også om faktorer som sosial rang, utdanning og individuelle verdier, noe som krever en nyansert tilnærming. Funnene viste at norske arbeidsmiljøer ofte er mindre påvirket av kollektivistiske kulturer, noe som kan forklare hvorfor lederne ikke ser dette som en betydelig utfordring i praksis. En grunn kan være at tilstedeværelsen av personer fra vertikal kollektivism i arbeidsmarkedet i Norge er relativt begrenset. Tall fra SSB (2024) viser at 20,8 % av befolkningen er med innvandringsbakgrunn men kun 2,6 % er fra Afrika,

Asia og Sør Amerika, noe som kan forklare manglende eksponering. Informantene bruker sin kunnskap om horisontal individualisme og vertikal kollektivismen for å tilpasse lederstil og kommunikasjon til medarbeidernes forventninger. De bruker også kulturell intelligens til å forebygge konflikter og fremme forståelse gjennom god dialog. Denne kunnskapen, kombinert med praktisk erfaring og refleksjon, gjør dem i stand til å bygge inkluderende relasjoner som både respekterer kulturelle forskjeller og styrker samhold og samarbeid i flerkulturelle team.

4.3.5 Lederes motivasjon for relasjonsbygging

Motivasjonen for å fremme et flerkulturelt arbeidsmiljø er forankret i både verdimeslige og strategiske perspektiver. Forskning viser at etnisk og kulturelt mangfold kan styrke problemløsning og gjøre bedrifter mer konkurransedyktige i globale markeder, men bare dersom lederne har ferdighetene til å håndtere kulturelle forskjeller og bygge tillitsfulle relasjoner. Strategisk kan mangfold bidra til bedre omdømme, tilgang til bredere markeder og økt legitimitet, samtidig som det skaper en mer fleksibel og innovativ organisasjonskultur. Mangfold medfører også kostnader knyttet til integrasjon, språk- og kulturforskjeller, som kan påvirke samarbeid og effektivitet. For å realisere de fulle fordelene må ledere utvikle kulturell intelligens, empati og evnen til å tilrettelegge for inkludering, og anerkjenne mangfoldets verdi som en kjernekompetanse for langsiktig organisatorisk suksess.

Funnene fra informantene viser en sterk sammenheng med teorien om motivasjon for å fremme et flerkulturelt arbeidsmiljø, samtidig som de introduserer nyanserte perspektiver på både positiv og negativ motivasjon. I tråd med Dobbin, Schrage og Kalev (2015) og Umblijs (2021) ser lederne på mangfold som en strategisk ressurs, særlig for å håndtere utfordringer som mangel på kvalifisert arbeidskraft og for å tiltrekke og beholde talent. Informantene fremhevet også samfunnsansvaret ved å redusere utenforskap og sikre at organisasjoner reflekterer befolkningens mangfold, noe som skaper verdi både for individene og organisasjonen. Likevel peker funnene på praktiske utfordringer, som begrensede ressurser og tid, som hindrer lederne i å fullt ut realisere intensjonene bak deres motivasjon. Et viktig tillegg er informantenes observasjon av hvordan enkelte bedrifter kan ha økonomisk motiverte tilnærminger, som å utnytte støtteordninger uten å tilby varige ansettelsesmuligheter. Dette står i kontrast til de genuint inkluderende tilnærmingene blant mine informanter og viser hvordan motivasjonen bak mangfoldsarbeid kan variere, fra å være strategisk og sosialt forankret til økonomisk opportunistisk. Dette understreker viktigheten av å forstå de

ulike drivkreftene bak mangfoldsledelse for å sikre langsiktige og bærekraftige relasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Informantene bruker en kombinasjon av strategisk innsikt, samfunnsansvar og praktisk erfaring som motivasjon for å skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. De ser på mangfold som en ressurs for å håndtere mangel på arbeidskraft, tiltrekke talent og styrke organisasjonens innovasjon og produktivitet. Samtidig anerkjenner de verdien av sosial inkludering og viktigheten av å speile befolkningens mangfold for å fremme trivsel og redusere utenforskap. Med kunnskap om språk- og kulturbarrierer tilpasser de seg gjennom målrettede tiltak som dialog, tilrettelegging og støtteprogrammer, til tross for at begrensede ressurser og tid kan utfordre intensjonene. Denne balanserte tilnærmingen viser hvordan informantene kombinerer et strategisk perspektiv med et verdibasert perspektiv for å bygge sterke, inkluderende relasjoner som gagnar både organisasjonen og samfunnet.

4.3.6 Synergi mellom LMX og mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse og LMX representerer to komplementære tilnærminger som sammen kan styrke både individuell trivsel og organisatorisk effektivitet i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Mens LMX fokuserer på å bygge tillitsfulle og støttende relasjoner mellom leder og medarbeider, fremmer mangfoldsledelse med et rammeverk for å anerkjenne og verdsette kulturelle forskjeller som en ressurs. Ved å kombinere disse prinsippene kan ledere både tilrettelegge for individuelle behov gjennom personlig relasjonsbygging og samtidig fremme en inkluderende kultur som styrker samarbeid og innovasjon. Denne integrerte tilnærmingen gjør det mulig å adressere både individuelle og kollektive utfordringer, redusere konflikter og øke både medarbeidernes motivasjon og jobbtilfredshet. Samtidig tilfører mangfoldsledelse en dimensjon av kulturell sensitivitet til LMX, der lederens forståelse av medarbeidernes unike perspektiver og preferanser styrker relasjonskvaliteten. Ved å navigere i komplekse kulturelle dynamikker ved hjelp av en kombinasjon av disse teoriene, kan organisasjoner skape arbeidsmiljøer preget av høy trivsel, redusert turnover og økt ytelse.

Funnene fra informantene bekrefter teorien om at LMX og mangfoldsledelse kan skape synergier ved å kombinere fokus på individuelle relasjoner med et inkluderende organisatorisk rammeverk. I tråd med Graen og Uhl-Bien (1995) beskrev informantene hvordan tillit og støtte i LMX-relasjoner gjør det lettere for ledere å tilpasse seg medarbeidernes unike behov, mens

mangfoldsledelse, som Cox & Blake (1991) fremhever, sikrer at disse relasjonene inngår i en helhetlig strategi for å støtte mangfold. Informantene la vekt på at denne kombinasjonen gjør det mulig for ledere å adressere både individuelle utfordringer, som språk- og kulturbarrierer, og kollektive mål, som inkludering og samarbeid på tvers av team. De fremhever spesielt hvordan gode relasjoner bidrar til å redusere ekskludering ved å tilby ressurser og støtte for den enkelte medarbeider. Denne tilnærmingen styrker både trivsel og organisatorisk effektivitet, og viser hvordan LMX og mangfoldsledelse kan samvirke for å skape produktive og inkluderende arbeidsmiljøer.

Informantene ser at de bruker kunnskap om synergiene mellom LMX og mangfoldsledelse for å skape høykvalitetsrelasjoner ved å kombinere individuell tilpasning med en inkluderende organisasjonskultur. De forstår at LMX gir en effektiv ramme for å bygge tillit og støtte på individnivå, mens mangfoldsledelse skaper strukturer som verdsetter og integrerer kulturelle forskjeller på organisasjonsnivå. Informantene ser denne kombinasjonen som spesielt verdifull for å adressere språk- og kulturbarrierer, der individuelle relasjoner muliggjør tilpasning og støtte, samtidig som mangfoldsledelse sikrer en helhetlig tilnærming til inkludering. Gjennom praktisk erfaring og strategisk tilrettelegging bruker de denne kunnskapen for å fremme trivsel og samarbeid, samtidig som de styrker relasjonene ved å møte medarbeidernes unike behov innenfor et kollektivt rammeverk som verdsetter mangfold.

4.4 Oppsummering av problemstilling og forskningsspørsmål

Analysen viser at ledere bruker kulturell intelligens, strategier for å overvinne språkbarrierer, og tilpasning til kulturelle dimensjoner for å bygge høykvalitetsrelasjoner. Motivasjonen for dette arbeidet er forankret i både organisatoriske mål og et overordnet samfunnsansvar.

Til tross for dette gir analysen et solid grunnlag for videre forskning og praktisk utvikling, samtidig som det understrekes at de presenterte funnene må forstås innenfor rammene av studiens begrensninger.

Lederne skaper høykvalitetsrelasjoner gjennom målrettede handlinger som bygger tillit, respekt og forståelse. De prioriterer personlig tilpasset kommunikasjon, der en-til-en-samtaler og felles møtepunkter legger til rette for tillitsfulle relasjoner. For å overkomme språkbarrierer tilrettelegger de for språkopplæring og benytter både skriftlig kommunikasjon og visuelle hjelpemidler som

støtter en klar og inkluderende dialog. I tillegg viser lederne sterk kulturell intelligens ved å forstå og respektere ansattes kulturelle normer og verdier, samtidig som de kommuniserer organisasjonens verdier og forventninger på en tydelig, men respektfull måte. Ved å fremme en inkluderende bedriftskultur, hvor medarbeidere opplever seg sett og verdsatt både som individer og som en del av teamet, styrker relasjonskvaliteten.

Motivasjonen for å skape slike relasjoner springer ut fra flere kilder. Ledere ser dette som en nøkkel til å øke organisatorisk effektivitet gjennom bedre samarbeid, kreativitet og produktivitet i flerkulturelle team. Samtidig erkjenner de at sterke relasjoner fremmer trivsel og lojalitet blant ansatte, noe som reduserer turnover og styrker teamets samlede prestasjoner. Et annet viktig aspekt er samfunnsansvar, der lederne anerkjenner inkluderingens betydning for å motvirke utenforskap og fremme mangfold i arbeidslivet. I tillegg er det et tydelig forretningsmotiv: Å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere i et globalisert og mangfoldig arbeidsmarked er avgjørende for å sikre konkurranseevne og langsiktig suksess.

For å lykkes med dette arbeidet trenger lederne omfattende bakgrunnskunnskap. Kulturell intelligens er en sentral kompetanse som gjør det mulig å forstå og tilpasse seg ulike kulturelle normer og verdier. Effektive kommunikasjonsferdigheter er også avgjørende, spesielt evnen til å uttrykke seg tydelig og tålmodig i komplekse situasjoner. Innsikt i LMX-teorien gir lederne en teoretisk forståelse av hvordan tillit og gjensidighet kan skape sterke relasjoner. Videre er erfaring og praktisk kunnskap innen mangfoldsledelse essensielt for å bygge en inkluderende kultur som verdsetter mangfold og legger til rette for konstruktiv samhandling. Denne kombinasjonen av ferdigheter og kunnskap utvikles ofte gjennom både praktisk erfaring og målrettet opplæring, og utgjør fundamentet for ledernes evne til å skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Analysen reflekterer primært perspektivene til ledere som var positive til relasjonsbygging. Fraværet av ledere med negative eller nøytrale holdninger til slike relasjoner kan ha introdusert en viss skjevhet i analysen. Dette er særlig relevant i lys av funnet om enkelte virksomheters økonomisk drevne praksiser, som nevnt av Informant 3. En bredere undersøkelse kunne ha belyst kontrastene mellom ulike motivasjoner og strategier.

4.5 Sammenhenger utover vår teoribase basert på funn

Intervjuene avdekket tre interessante funn som går utover problemstillingen og forskningsspørsmålene, men som gir verdifull innsikt i ledernes praksis og utfordringer i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Det første funnet dreier seg om ledernes fokus på å initiere og strukturere høykvalitetsrelasjoner ikke bare mellom leder og medarbeider, men også mellom medarbeidere. Flere informanter påpekte at ledere må legge til rette for relasjonsbygging mellom medarbeidere for å fremme samarbeid og styrke teamdynamikk. Denne praksisen kan beskrives som "medarbeider til medarbeider høykvalitetsrelasjon initiert og strukturert av leder." Informant 4 sammenlignet dette med et fotballag, hvor suksess avhenger av samspill, ikke bare individuelle prestasjoner. Dette perspektivet utvider LMX-teoriens tradisjonelle fokus på leder-medarbeider-relasjonen ved å inkludere en bredere tilnærming til teamdynamikk, noe som kan bidra til et mer helhetlig rammeverk for relasjonsbygging.

Det andre funnet viser at prinsippene for god ledelse i flerkulturelle arbeidsmiljøer også er relevante for medarbeidere med redusert psykisk- eller fysisk kapasitet. Informantene understreker at motivasjonen for å tilrettelegge for inkludering, trivsel og tilhørighet gjelder på tvers av ulike typer mangfold. Dette tyder på at de samme ferdighetene som kulturell intelligens, tydelig kommunikasjon og relasjonsbygging er universelle i arbeid med medarbeidere som har behov for ekstra tilpasning. Funnene indikerer at prinsippene for mangfoldsledelse og LMX ikke bare er anvendelige i flerkulturelle sammenhenger, men også kan utvides til å støtte inkluderende praksis generelt. Disse funnene utvider forståelsen av hva som kreves for å skape inkluderende arbeidsmiljøer, og peker på viktige områder for videre forskning og utvikling av lederpraksis.

Det tredje funnet fremhever en spesifikk tilnærming til kulturell intelligens som skiller seg noe fra tradisjonell LMX-praksis. Lederne beskrev hvordan de anvender sin kulturelle intelligens for å veilede nye medarbeidere inn i gjeldende sosiale normer, lover og bedriftskultur, snarere enn å tilpasse seg medarbeiderens individuelle bakgrunn utover det som er forenlig med organisasjonens verdier. Informant 4 understreket viktigheten av å opprettholde en balanse mellom respekt for individuelle forskjeller og tydelig formidling av bedriftens forventninger.

Videre ble det trukket et tydelig skille mellom det profesjonelle rommet og den private sfæren, hvor lederens rolle er begrenset til å sikre at medarbeiderens profesjonelle atferd er i samsvar med organisasjonens normer, uten å påvirke deres private verdier. Denne tilnærmingen reflekterer en

brobyggerrolle som står sentralt i mangfoldsledelse og kulturell intelligens, samtidig som den nyanserer LMX-teorien ved å fremheve betydningen av kontekstuelle grenser i relasjonsbygging.

5 Konklusjon

5.1 Mine funn og konklusjoner

Ledere arbeider for å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer ved å bruke kulturell intelligens, målrettet kommunikasjon og tilpasning til både individuelle og organisatoriske behov. Dette innebærer å forstå og respektere kulturelle og språklige forskjeller, samtidig som de sikrer at alle ansatte blir inkludert i de felles verdiene og normene for organisasjonen.

Funnene viser at kulturell intelligens, spesielt gjennom praktisk erfaring, er en sentral faktor for ledere i å bygge tillit og respekt, og dermed fremme et inkluderende arbeidsmiljø. Samtidig representerer språkbarrierer en betydelig utfordring som påvirker relasjonsbygging og effektiv kommunikasjon. Ledere håndterer dette ved å fremheve tålmodighet, tydelighet og bruk av visuelle verktøy for å sikre forståelse og dialog.

Lederes motivasjon for å fremme høykvalitetsrelasjoner er ofte forankret i organisatoriske mål, som å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft eller stimulere samfunnsnyttene. Sammenhengen mellom LMX og mangfoldsledelse fremheves som en styrke, der LMX fokuserer på at individuelle relasjoner bidrar til økt trivsel og inkludering i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Negativt avvik fra teorien – særlig manglende ressurser og tidspress – kompliserer relasjonsbygging. Ledere må ofte prioritere mellom relasjonsbygging og andre organisatoriske mål, noe som reiser etiske spørsmål om deres evne til å balansere de ansattes individuelle behov med organisasjonens krav.

Oppsummert er nøkkelen til suksess lederes evne til å balansere organisatoriske krav med omsorg for medarbeidere, kombinert med strategier som fremmer gjensidig forståelse, språkutvikling og tilhørighet i et mangfoldig miljø. Lederne søker å bygge høykvalitetsrelasjoner ved å tilpasse sine lederstiler, anvende kulturell intelligens, og overvinne språklige og kulturelle utfordringer.

5.2 Styrker og begrensninger

Oppgavens styrke ligger i dens brede og holistiske tilnærming til hvordan ledere i flerkulturelle arbeidsmiljøer navigerer komplekse utfordringer. Studien utforsker ledernes motivasjon og innsats for å bygge gode relasjoner til medarbeidere med flerkulturell bakgrunn, til tross for begrensede ressurser og strukturelle utfordringer. Ved å dekke temaer som språkbarrierer, kulturelle forskjeller, og kollektive versus individualistiske tankesett i team, gir oppgaven en helhetlig forståelse av de mange aspektene som påvirker arbeidsmiljøet.

En svakhet ved studien er imidlertid at den har et relativt smalt utvalg med kun fire informanter. Dette begrenser generaliserbarheten og reduserer muligheten til å belyse variasjoner på tvers av bransjer og organisasjonstyper. En annen begrensning er fraværet av ledere som ikke prioriterer høykvalitetsrelasjoner, noe som kunne ha gitt en viktig kontrast til de positive holdningene som dominerer funnene. For eksempel nevnte Informant 3 at enkelte bedrifter utnytter støtteordninger uten å tilby varige ansettelsesmuligheter, noe som indikerer at det finnes ledere med mer økonomisk orienterte motivasjoner. Disse perspektivene kunne ha bidratt til en mer balansert fremstilling.

Videre fokuserer studien primært på ledernes perspektiver, mens medarbeidernes erfaringer eller oppfatninger ikke er utforsket i dybden. Dette gir et ensidig bilde av relasjonsbygging og tilhørighet i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Fremtidig forskning bør inkludere både leder- og medarbeiderperspektiver for å få en mer helhetlig forståelse av hvordan dynamikken i slike miljøer fungerer.

Til tross for disse begrensningene gir studien verdifulle innsikter som kan tjene som et fundament for videre forskning og praksis, særlig i arbeidet med å forbedre ledelse og inkludering i mangfoldige arbeidsmiljøer.

5.3 Praktiske implikasjoner

Studien gir flere praktiske implikasjoner for organisasjoner som arbeider med å inkludere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn. Funnene indikerer at lederne er motiverte for å skape integrerende miljøer, men at de trenger støtte i form av ressurser og strukturerte opplæringsprogrammer for å utvikle kulturell forståelse og tilpasse lederskapet sitt til medarbeidernes kulturelle bakgrunn. Oppgaven viser hvordan lederne aktivt forsøker å bygge en bro mellom forskjellige kulturelle tilnærminger til arbeid, enten det dreier seg om kollektive eller individualistiske verdier, for å øke arbeidsglede og trivsel. Dette kan støtte organisasjoner i å prioritere inkluderingsinitiativer og mangfoldsledelse som ikke bare har økonomisk verdi, men som også kan bidra til livskvalitet og sosial integrasjon for den enkelte medarbeider.

5.4 Teoretiske implikasjoner og fremtidige forskningsretninger

Oppgaven utvider forståelsen av LMX og mangfoldsledelse ved å vise hvordan disse teoriene kan brukes til å fremme høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelle arbeidsmiljøer. Samtidig identifiseres potensielle begrensninger ved disse modellene. Et interessant funn er at lederne ikke bare fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider, men også aktivt initierer og strukturerer høykvalitetsrelasjoner mellom medarbeidere. Dette viser hvordan LMX-teoriens prinsipper kan anvendes på teamnivå for å styrke teamdynamikk og samarbeid i flerkulturelle miljøer, og indikerer et spennende område for videre forskning.

Videre bidrar oppgaven til en utvidelse av kulturell intelligens praksis ved å fremheve hvordan ledere balanserer individuell forståelse med krav om profesjonell tilpasning til bedriftskulturen. Denne brobyggerrollen, som lederne inntar, utfordrer LMX-teoriens tradisjonelle fokus på gjensidig tilpasning og åpner for en dypere utforskning av hvordan ledere håndterer normer og verdier i flerkulturelle team.

Fremtidig forskning kan med fordel undersøke hvordan ledernes rolle i å fremme medarbeider-til-medarbeider-relasjoner påvirker teamets prestasjon og trivsel. Det kan også være nyttig å utforske hvordan prinsippene for kulturell intelligens og LMX kan anvendes i arbeid med medarbeidere som har psykiske eller fysiske utfordringer. Til slutt vil en dypere analyse av hvordan ledere navigerer balansen mellom profesjonell tilpasning og personlig respekt i flerkulturelle miljøer gi verdifulle bidrag til feltet.

Videre peker funnene på en spesifikk tilnærming til kulturell intelligens som avviker fra tradisjonelle LMX-prinsipper. Ledere bruker sin kulturelle intelligens til å veilede nye medarbeidere inn i gjeldende sosiale normer, lover og bedriftskultur, heller enn å tilpasse seg medarbeiderens bakgrunn utover organisasjonens fastsatte rammer. Dette innebærer en tydelig balanse mellom respekt for individuelle forskjeller og krav om profesjonell tilpasning. Lederne fremhevet også viktigheten av å trekke et klart skille mellom det profesjonelle rommet og den private sfæren, noe som understreker lederens rolle som en formidler av organisatoriske verdier og normer.

En annen implikasjon er at oppgaven i stor grad har fokusert på ledere som er positive til inkludering og relasjonsbygging. Fremtidig forskning bør inkludere perspektiver fra ledere som har andre prioriteringer, som økonomiske mål eller operasjonell effektivitet, for å belyse kontraster

og nyanser. I tillegg bør fremtidige studier utforske hvordan medarbeidere opplever høykvalitetsrelasjoner og inkludering, da dette perspektivet er lite belyst i denne studien.

Ved å adressere disse aspektene kan videre forskning bidra til å utvikle mer fleksible og helhetlige modeller for ledelse i flerkulturelle arbeidsmiljøer, og styrke forståelsen av hvordan teorier som LMX og kulturell intelligens fungerer i praksis.

6 Litteraturliste

Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. PWS-Kent.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 3-15). Routledge.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

Aristotle ([350 BC], 2000). *Politics*. New York: Dover Publications.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Berg, B., Flemmen, A. B., & Gullikstad, B. (2012). Innledning: Mangfold, integrasjon, likestilling. I B. Berg, A. B. Flemmen, & B. Gullikstad (Red.), *Likestilte norskheter: Om kjønn og etnisitet* (s. 11–28). Tapir Akademisk Forlag.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brekke, J. P., et al. (2020). Studies on motivation and the value of a multicultural work environment.

Chen, C. C., Chen, X.-P., & Meindl, J. R. (2009). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Journal*, 41(3), 339–354.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14, 729–768.

Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014–1044.

- Drange, I. (2014). Mangfoldsledelse i praksis: En studie av ledere i norsk arbeidsliv. *Sosiologisk Tidsskrift*, 22(2), 97–120.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
- Fairhurst, G. T. (2010). *The power of framing: Creating the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcomes relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531–545. <https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. Routledge.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65–84. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.65-84>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (3rd ed.). Oxford University Press.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jian, G. (2012). Managing high power distance culture: Implications for leader-member relationships. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 606–615.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Samfunnsvitenskapelig metode for studenter*. Abstrakt Forlag..
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Kvale, S. (1997). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619885785> .
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader–member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, R. D. (2008). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 15, pp. 47-119). JAI Press.

- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483-488.
- Nardon, L. (2011). *Working in a Multicultural World: A Guide to Developing Intercultural Competence*. University of Toronto Press.
- Nascimento, S. (2020). Etnisk mangfold som ressurs: Integrering i norsk arbeidsliv. *Arbeid og samfunn*, 15(3), 78–89.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage.
- Nævestad, T.-O. (2016). Sikkerhet i maritim transport: Er flaggstat av betydning i en internasjonal sektor? (TØI-rapport 1500/2016). Transportøkonomisk institutt.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), 303–364. <https://doi.org/10.1007/s00148-013-0491-7>
- Pettersen, T. (2011). *Vitenskapelig metode*. Universitetsforlaget.
- Pitts, D. W. (2009). Managing Diversity in the Public Sector: A Case Study of the U.S. Federal Government. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes, and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2021). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 58(2), 356–376. <https://doi.org/10.1111/joms.12612>
- Reynolds, K. (2024). 13 Benefits and Challenges of Cultural Diversity in the Workplace. *Career Design Studio*. Hentet fra <https://careerdesignstudio.buffalo.edu/blog/2024/04/17/13-benefits-and-challenges-of-cultural-diversity-in-the-workplace/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3 utgave), Fagbokforlaget.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness. *Journal of Social Issues*, 67, 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>

Sandal, G. M., van de Vijver, F. J. R., & Smith, L. (2013). Managing cultural diversity in organizations: An evidence-based perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.06.003>

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>

Shavitt, S., Torelli, C. J., & Riemer, H. (2006). Horizontal and vertical individualism and collectivism: Implications for understanding psychological processes. *Current Directions in Psychological Science*, 15(1), 29–33.

Singelis, T. M., et al. (1995). Horizontal and vertical individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.

SSB (2024), <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre>

Sudhiir, V. (2016). Overcoming language barriers in multicultural teams. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 16(2), 223–237.

Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., Carranza, M. T., Furrer, O., & Li, Y. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis. *Journal of International Management*, 26(3), 100760. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100760>

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler Publishers.

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Routledge.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Tung, R. L., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259–1274.
- Tziner, A., Shkoler, O., & Fein, E. C. (2020). Examining the effects of cultural value orientations, emotional intelligence, and motivational orientations: How do LMX mediation and gender-based moderation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 11, 502903. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.502903>.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Umblijs, J. (2021). Understanding the integration of cultural diversity in corporate environments.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Pearson.
- Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78.
- Ødegård, A. M., & Andersen, R. K. (2020). *Norskkompetanse blant arbeidstakere født i utlandet* (2. utg.). Fafo-rapport 2020:27. Fafo

7 Vedlegg;

7.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelt arbeidsmiljø»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gi en større kunnskap om og et innsyn i problemstilling; *Hvordan forsøker ledere å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer?"*

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

Formål:

Dette er en mastergradsavhandling fra OsloMet – Storbyuniversitetet skrevet av Celine Hilton, med veiledning fra Chris Rønningstad.

Denne problemstillingen skal undersøke *Hvordan forsøker ledere å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk i flerkulturelle arbeidsmiljøer?"*

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 (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.

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; Celine Hilton.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31 desember, 2024.

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 Celine Hilton 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:

- Celinehilton200@gmail.com

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

- Celinehilton200@gmail.com

Med vennlig hilsen

Chris Rønningstad
(Forsker/veileder)

Celine Hilton
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan skape høykvalitetsrelasjoner i flerkulturelt arbeidsmiljø*», 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)

7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Om prosjektet

Takk for at du deltar i denne studien. Masteroppgaven er det siste prosjektet i utdannelsen på masteren i SOL profilen på OsloMet og jeg vil understreke at deltakelse er frivillig. Målet med intervjuet er å forstå dine erfaringer som leder i forhold til å bygge høykvalitetsrelasjoner med flerkulturelle ansatte og hvordan du håndterer utfordringer knyttet til språk og kultur i arbeidsmiljøet. Dine svar vil være anonymisert, og du står fritt til å dele så mye eller lite som du ønsker.

Varighet: Intervjuet vil ta omtrent 45-60 minutter.

Samtykke: Kan jeg starte med å få din bekreftelse på at du samtykker til å delta i dette intervjuet?

Introduksjon

1. Kort introduksjon av intervjuer og formålet med studien.
2. Forklaring på at intervjuet er anonymt, og at deltakeren har rett til å trekke seg når som helst.
3. Informasjon om temaene som vil bli dekket: relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX), kulturell intelligens, språkutfordringer, kulturelle verdier (horisontal individualisme og vertikal kollektivism), motivasjon for å skape et inkluderende miljø, og praktisering av mangfoldsledelse.

Bakgrunns spørsmål

1. Kan du beskrive din stilling og ledererfaring?
2. Har du erfaring med å lede flerkulturelle team? Hvis ja, kan du gi et eksempel?

Del 1: Leder-medarbeider-relasjoner (LMX)

1. Hvordan vil du beskrive relasjonen til dine medarbeidere, spesielt de med ulik kulturell bakgrunn?
2. Hvordan tilpasser du din lederstil for å bygge tillit og støtte blant medarbeidere fra ulike kulturer?
3. Opplever du noen utfordringer med å utvikle høykvalitetsrelasjoner i et flerkulturelt team? Kan du gi eksempler?

Del 2: Kulturell intelligens

1. Hvordan vil du beskrive din forståelse av begrepet kulturell intelligens?
2. Hvilke strategier bruker du for å utvikle forståelse og respekt for medarbeidernes kulturelle forskjeller?

3. Hvilken betydning tror du kulturell intelligens har i arbeidet med å bygge sterke leder-medarbeider-relasjoner i flerkulturelle team?

Del 3: Språklige utfordringer og kommunikasjon

1. Har du opplevd språkbarrierer som påvirker kommunikasjonen med medarbeidere? Kan du gi eksempler?
2. Hvilke strategier bruker du for å overkomme språkbarrierer og sikre effektiv kommunikasjon?
3. Hvordan opplever du at språk påvirker relasjonsbygging og samarbeidet i teamet?

Del 4: Kulturelle verdier – Horisontal individualisme og Vertikal kollektivism

1. Hvordan håndterer du forskjeller i medarbeidernes forventninger til autoritet og hierarki?
2. Kan du beskrive hvordan du tilpasser din lederstil for å møte behovene til medarbeidere som har ulike verdier knyttet til individualisme og kollektivism?
3. Hvordan påvirker disse kulturelle verdiene relasjonen mellom deg og medarbeiderne?

Del 5: Motivasjon for å skape et inkluderende miljø

1. Hva mener du er verdien av å ha et flerkulturelt arbeidsmiljø i din organisasjon?
2. Hvordan vurderer du viktigheten av å skape høykvalitetsrelasjoner på tvers av kulturer og språk?
3. Hva ser du som hovedfordelen ved å investere i relasjonsbygging i flerkulturelle team?

Del 6: Mangfoldsledelse og integrasjon

1. Hvordan tilnærmer du deg ledelse av flerkulturelle team for å sikre at alle medarbeidere føler seg inkludert?
2. Hvordan vurderer du samspillet mellom individuell relasjonsbygging (LMX) og tilnærmingen om å lede mangfoldige grupper som helhet?
3. Opplever du noen utfordringer i praktiseringen av mangfoldsledelse? Hva fungerer godt, og hva kan være vanskelig?

Avslutning

1. Er det noe annet du ønsker å legge til om din erfaring med ledelse i flerkulturelle arbeidsmiljøer?
2. Har du noen refleksjoner rundt ledelse av mangfoldige team som du mener kan være viktige for denne studien?

Denne intervjuguiden skal legge til rette for dyptgående refleksjoner rundt hvordan ledere skaper relasjoner, håndterer kulturelle forskjeller og språkbarrierer, og praktiserer mangfoldsledelse.