

# Utfordringer ved mangfoldsledelse



BCR3103 Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Vår 2020

Ord: 15103

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

## Sammendrag

I dagens samfunn, så opplever bedrifter å bli mer og mer internasjonale, dette med tanke på at det ansettes personal av utenlandsk opprinnelse, i tillegg til at bedrifter gjerne har samarbeidspartnere og konkurrenter som tar nytte av denne ressursen.

Denne bacheloroppgaven har som formål å belyse virke utfordringer som foreligger ved prosjektgjennomføringer i Frøiland Bygg Skade AS, da med hovedfokus i mangfoldsledelse. Med bakgrunn av dette, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvilke utfordringer forekommer i forbindelse med mangfoldsledelse hos prosjektlederne i Frøiland Bygg Skade AS?*

Vi har benyttet kvalitativ forskningsmetode for å besvare denne problemstillingen. Empiriske data blir hentet ved hjelp av dybdeintervju av fire prosjektledere i bedriften. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven baserer seg hovedsakelig på teori og forskning knyttet til mangfoldsledelse. Vi har i tillegg til dette sett det relevant og presentere litteratur på andre områder, som for eksempel samhold og rolleklarhet. Tatt hensyn til oppgavens omfang, så har vi besluttet å gjøre avgrensinger for å kunne avdekke de mest sentrale utfordringene som informantene belyser. Disse er av både eksterne- og interne faktorer, som ikke er av relevans i vår studie.

I dag kan vi se at *mangfold* benyttes i flere sammenhenger og er et vidt begrep. Mangfold kan omfatte både kjønn, alder, etnisitet og funksjonshemming. Begrepet defineres i denne studien som etnisk mangfold. Deler av arbeidsstokken blant snekkerne til prosjektlederne, er av utenlandsk opprinnelse. Denne studien vil derfor belyse reelle utfordringer disse møter i sin arbeidshverdag med tanke på mangfoldsledelse. For å oppnå bedriftens overordnede mål hva gjelder effektivitet og produktivitet, så må ledelsen se verdien av god mangfoldsledelse. Lederne burde anerkjenne ulike utfordringer som foreligger, samt forstå og arbeide etter kjernen i mangfoldskompetanse. Således kan videre anbefalinger vinkles i en retning der de fokuserer på økt kompetanse innen ledelse og mangfoldsledelse.

Denne studien bidrar til å øke kunnskapen om hvilke utfordringer som foreligger ved mangfoldsledelse i Frøiland Bygg Skade, avd. Akershus Vest. Dette kan, om leseren finner det aktuelt, generaliseres til videre forskning.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved Høyskolen Kristiania, våren 2020.

Bakgrunnen for studien har vært interessen for strategi og ledelse. Det ble etterhvert naturlig å velge undertema mangfoldsledelse som hovedtematikk i vår oppgave. Formålet med studien har vært å avdekke utfordringer i en gitt bedrift.

For å komme i mål med oppgaven har vi vært avhengig av å få samarbeide med en eksisterende organisasjon. Dette, fordi vi ønsket å komme i kontakt og samhandle med mennesker, som i sin arbeidshverdag møter på ulike, reelle utfordringer.

Vi har videre hatt et ønske om å utfordre vår tilegnende kunnskap gjennom bachelorstudiet, og bruke dette i praksis. Dette gir oss muligheten til å bygge ytterligere kompetanse i feltet.

Vi har derfor mange å takke for at vi kunne gjennomføre ønsket prosjekt i vår bacheloroppgave. Først og fremst vil vi takke lederne i bedriften vi har fått komme inn i. En kjempe takk til dere ansatte som har stilt til intervju og gitt av dere selv. Dere viste oss en slik tillit og tro på at vi kunne bidra, noe som gjorde at vi ble ekstra ydmyke ovenfor oppgaven som lå foran oss. Takk til våre familier som har stilt opp, hatt tro på og støttet oss i prosjektet.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Hans Erik Næss, for gode innspill og veiledning gjennom hele prosessen. Det har gitt oss større tyngde og tro på gjennomføringen.

Oslo, 17. juni 2020

2339

2176

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>I</b>
<b>Forord .....</b>	<b>II</b>
<b>Figurliste.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabelliste.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Innledning og bakgrunn.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Avgrensninger .....</i>	2
1.2 <i>Problemstilling .....</i>	3
1.3 <i>Oppgavens struktur .....</i>	4
<b>2 Case .....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Behov for forskning .....</i>	5
2.2 <i>Beskrivelse av Frøiland Bygg Skade .....</i>	5
2.3 <i>Prosjektledere og deres ansvar .....</i>	6
2.4 <i>Prosjektgjennomføring .....</i>	7
<b>3 Teori .....</b>	<b>7</b>
3.1 <i>Mangfold .....</i>	7
3.1.1    Arbeidsinnvandring i Norge .....	7
3.1.2    Kommunikasjon - språklæring og sosial integrering .....	8
3.1.3    Samhold .....	9
3.1.4    Hva er så mangfoldsledelse? .....	9
3.1.5    Mangfoldskompetanse .....	10
3.1.6    Rolleklarhet og rollemodeller .....	11
3.1.7    LIDO-modellen .....	12
<b>4 Metode.....</b>	<b>14</b>
4.1 <i>Forskningsdesign.....</i>	14
4.1.1    Valg av metode.....	16
4.2 <i>Etiske hensyn.....</i>	17
4.2.1    Forskningsetikk .....	17
4.2.2    Samtykke, informasjonsplikt og taushetsplikt.....	18
4.3 <i>Kvalitativ forskning.....</i>	19
4.3.1    Stegvis-deduktiv induktiv metode .....	20

4.3.2	Dybdeintervju .....	21
4.4	<i>Datainnsamling</i> .....	22
4.4.1	Utviklingen av intervjuguide .....	22
4.4.2	Intervju .....	23
4.4.3	Tid og sted .....	24
4.5	<i>Kvalitetssikring av kvalitative data: Kriterier og løsninger</i> .....	24
4.5.1	Intern Validitet .....	25
4.5.2	Ekstern validitet .....	26
<b>5</b>	<b>Resultater</b> .....	<b>28</b>
5.1	<i>Generelt om prosjekt- og prosessstyring</i> .....	28
5.2	<i>Kommunikasjon mellom: prosjektledere og snekkere</i> .....	29
5.3	<i>Krav, utfordringer og oppfølging</i> .....	29
5.4	<i>Diskriminering på arbeidsplassen</i> .....	31
5.5	<i>Relasjonsbygging</i> .....	31
5.6	<i>Generelle funn</i> .....	32
<b>6</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>34</b>
6.1	<i>Mangfold i arbeidsmarkedet i Norge</i> .....	34
6.2	<i>Kommunikasjon - språklæring og sosial integrering</i> .....	34
6.3	<i>Sammenhengen mellom samhold og effektivitet</i> .....	35
6.4	<i>Forståelse av mangfoldsledelse</i> .....	36
6.5	<i>Kjernen i mangfoldskompetanse</i> .....	36
6.6	<i>Rolleklarhet</i> .....	37
6.7	<i>LIDO-modellen, fire ulike ledertilnæringer</i> .....	39
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>41</b>
7.1	<i>Anbefaling til videre forskning</i> .....	43
<b>8</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>44</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>47</b>

## Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Frøiland Bygg Skade, avd. Akershus vest (egendefinert).....	6
Figur 2: Språkoversikt ulike bransjer. Prosent. N=310 (Friberg 2011, 96).....	8
Figur 3: Leadership in Diverse Organizations (LIDO) modellen (Sandal 2013, 11). ....	13
Figur 4: Undersøkelsesdesign (Gripsrud 2018, 47).....	16
Figur 5: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora 2020, 19).....	20
Figur 6: Etnisk bakgrunn blant snekkerne i Frøiland Bygg Skade avd. Akershus vest (egendefinert).....	33

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt varighet intervju (egendefinert).....	23
Tabell 2: Åtte «Big-tent» (Tracy 2010, 840).....	25

# 1 Innledning og bakgrunn

Hovedtemaet i denne studien er mangfoldsledelse. Årsaken til at vi endte opp med å skrive om dette temaet, var at vi fikk muligheten til å samarbeide med bedriften Frøiland Bygg Skade AS, avd. Akershus Vest. Gjennom kontakt med en leder i bedriften, så forsto vi at de hadde ulike utfordringer knyttet til det daglige arbeidet. Vi har en genuin interesse for tematikken, da vi begge har ambisjoner om å jobbe med lignende arbeid i fremtiden. I tillegg hadde vi store ønsker om å bidra til forbedringsarbeid i bedriften og således var det viktig for oss at bedriften skulle ha utbytte av vårt arbeid.

I og med at det virket å være utfordringer i ulike ledd og på ulike områder, så valgte vi å kartlegge hele prosjekt- og prosessgjennomførelsen til prosjektlederne i bedriften. Dette for å tydeliggjøre utfordringer som viste seg å være gjentakende for flere prosjektledere. Det viste seg at gjentakende utfordringer baserte seg hovedsakelig på temaer rundt mangfoldsledelse. Derfor ble det naturlig for oss å ha hovedfokus på nettopp, mangfoldsledelse.

Vi kan se at det i løpet av de siste 16 årene har vært en utvikling i samfunnet. Etter EU-utvidelsen, så har det kommet flere tusen arbeidstakere, hovedsakelig fra Øst-Europa. Disse arbeidstakerne skulle bli en fullverdig del av samfunnet og arbeidsmarkedet. Bedrifter rundt om opplever således økt mangfold i sin arbeidsstab (Kilskar 2017, 12). Det viser seg imidlertid at det ikke er noen klar definisjon på mangfold. Berg og kollegaer (2012) forteller om forskjeller i menneskelig variasjon. Noen definerer mangfold ut fra faste karakteristikk ved individer og legger vekt på blant annet kjønn, alder og livsstadier (sitert i Drange 2014, 5). Det vi har valgt å definere mangfold som, i denne oppgaven, er etnisk mangfold.

Det at vi blant annet kan se og oppleve ved økt mangfold i arbeidsstaben, er at dette også kan medføre mulige utfordringer. Dette kan være utfordringer knyttet til dårlige lønn- og arbeidsvilkår for de utenlandske arbeidstakerne, manglende språkkunnskaper, «kulturkræsje», diskriminering, o.l. (Kilskar 2017, 12). Traavik (2006) mener at det ligger utfordringer knyttet til å «utvikle kunnskap om å forme og utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter» (Brenna 2018, 186).

Således kan vi se at det foreligger ytterligere utfordringer ved mangfoldsledelse, som skiller seg fra annen type ledelse. Dette gjør mangfoldsledelse mer komplekst og interessant å undersøke nærmere. Vi har opplevd arbeidet med denne bacheloroppgaven som svært lærerikt, interessant og givende. De involverte har også visst interesse for dette, noe som har gitt oss ytterligere motivasjon til å levere et godt produkt.

## 1.1 Avgrensninger

For å gjøre en slik studie, har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger med tanke på studiens omfang og størrelse. Denne studien presenterer utfordringer ledere kan støte på knyttet til mangfoldsledelse.

Vi kan dra mange paralleller mellom generell ledelse og mangfoldsledelse. Vårt fokus vil dog være å finne teori som spesifikt omhandler de utfordringene som foreligger, hva gjelder mangfoldsledelse. Således er teori i all hovedsak direkte knyttet til mangfoldsledelse, men annen relevant teori er presentert og anvendt der vi har funnet dette hensiktsmessig.

Et annet aspekt vi ikke har vurdert i denne oppgaven, er mulige gevinster ved en flerkulturell arbeidsstokk. Således er det ikke fremstilt noe teori, funn, eller drøftelse av dette (Kilskar 2017, 11).

Vi har valgt å fokusere på interne og eksterne faktorer som foreligger, dog er det av ulike årsaker ikke omfattet interne faktorer som konkurransemidler og bedriftsøkonomiske hensyn. Studien tar heller ikke utgangspunkt i å undersøke eksterne faktorer som markedet- og økonomiske arbeidsbetingelser, konkurrenter, samt leverandører og distributører.

Våre funn er i hovedsak hentet, ved hjelp av dybdeintervju gjort med prosjektlederne, det fremkommer derfor ingen informasjon direkte fra snekkerne. Ergo begrenses studien ved at vi ikke analyserer meningsforhold fra snekkernes perspektiv. Data som er funnet her, baserer seg på informasjon hentet i litteraturen og fra prosjektledernes ståsted.

Tatt utgangspunkt i at vi har valgt eksplorativt design, og brukt dybdeintervju som metode for datainnsamling. Så har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger på omfanget, med tanke på mengde innhentet informasjon for analyse. Hvilket område som ble vårt fokusområde, ble tydelig etter at samtlige intervjuobjekt var intervjuet og deres felles utfordringer ble belyst. I etterkant ble det gjort ett kort andreintervju av én informant, da vi så behov for dette. Men det ble av eksterne årsaker ikke mulighet til å gjennomføre ytterligere intervju, og/eller annen metode for informasjonsinnhenting som svarer til krav om intern validitet av de andre informantene. Altså er studien tatt utgangspunkt i, og begrenset etter den informasjonen som ble hentet ved de intervjuene vi har fått gjennomført.

I tillegg vil vi vise til en avgrensning hva gjelder funn som er gjort. Grunnet valg av dybdeintervju, der årsaken var å finne ny kunnskap om et relativt ukjent fenomen for oss, så



var intervjuguiden begrenset ved at vi hadde relativt få spørsmål. Målet var at informanten skulle prate fritt og selv finne fokusområde som vedkommende mente var relevant. Oppfølgingsspørsmål som er stilt kan derfor oppleves som ulike, hva gjelder formulering. Det kan således være at en informant hadde fortalt dypere og annerledes om et tema, om de hadde fått like spørsmål. Dette er noe studien ønsker å belyse som en begrensning.

## **1.2 Problemstilling**

På bakgrunn av det som er presentert innledningsvis, skal denne studien belyse utfordringer knyttet til prosjektgjennomføring i valgt bedrift. Hensikten med studien er å belyse gjentagende områder, som prosjektlederne finner utfordrende. Et delmål er at bedriften kan bruke denne studien til videre forbedringsarbeid.

Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvilke utfordringer forekommer i forbindelse med mangfoldsledelse hos prosjektlederne i Frøiland Bygg Skade AS, avd. Akershus Vest?*

## **1.3 Oppgavens struktur**

Her vil vi vise til studiens struktur, samt en enkel beskrivelse av innholdet i hvert kapittel.

### **Kapittel 2: Case**

I dette kapitlet vil vi gi en kort innføring i behovet for forskning på valgt område. Vi vil i tillegg presentere caseorganisasjonen. Dette kapitlet har som mål å gi leseren en forståelse av studiens kontekst.

### **Kapittel 3: Teoretisk bakgrunn**

Her vil vi presentere den teoretiske bakgrunnen. Denne avgrensner oppgaven og gir grunnlag for videre diskusjon i studien.

### **Kapittel 4: Metode**

I dette kapitlet vil vi gå i dybden på hvilken tilnærming vi har valgt til studien og hvorfor vi har valgt som vi har gjort. Videre vil det her gis informasjon om hvordan datainnsamlingen og analysen er blitt gjennomført.

### **Kapittel 5: Resultater**

De viktigste funnene gjort i studien, vil bli presentert i dette kapitlet.

### **Kapittel 6: Analyse**

For å kunne gi et godt svar på vår problemstilling, så vil vi her forsøke å trekke slutninger mellom det teoretiske grunnlaget og funnene som er gjort. Studiens endelige konsept vil i tillegg presenteres i dette kapitlet.

### **Kapittel 7: Konklusjon**

I dette avsluttende kapitlet vil vi presentere de viktigste funnene i studien og vi vil vise til en konklusjon knyttet til den problemstillingen vi har valgt. Til slutt, vil vi gi forslag og anbefalinger til videre forskning.

## **2 Case**

I dette kapittelet vil behovet for forskning, beskrivelse av bedriften, prosjektlederne og deres ansvar, samt prosjektgjennomføring presenteres. Informasjonen vi har hentet her kommer i hovedsak fra vår kontaktperson i bedriften, samt noe fra deres hjemmeside.

### **2.1 Behov for forskning**

Motivasjonen som foreligger bak denne studien har vært et ønske om å avdekke mulige utfordringer som foreligger ved mangfoldsledelse. Bedrifter opplever økt mangfold i sin arbeidsstab, og en konsekvens av dette kan være utfordringer knyttet til kommunikasjonssvikt/språkproblemer, «kulturkræsje», diskriminering o.l. Traavik (2006) skriver at det ligger utfordringer ved å «utvikle kunnskap om å forme og utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter» (Brenna 2018, 186). Vi har et ønske om å belyse hvilke utfordringer som denne bedriften møter, slik at vi kan analysere disse opp imot relevant litteratur. På noen områder, så kan vi vise til konsekvenser av en bestemt utfordring, mulighetene man har for å løse en bestemt utfordring, og på noe, så kan vi vise til hvorvidt det er relevant å ha fokus på en spesifikk utfordring, som for eksempel samhold. Dette er noe bedriften vil kunne ha gevinst av, gjennom å bli mer bevisst rundt sine holdninger og handlingsmønstre knyttet til mangfoldsledelse. Vi har i tillegg en personlig interesse i faget og finner tematikken svært relevant og spennende. Vår konklusjon kan, om leseren finner studien og studiens metode tilfredsstillende med tanke på ekstern validitet, generaliseres.

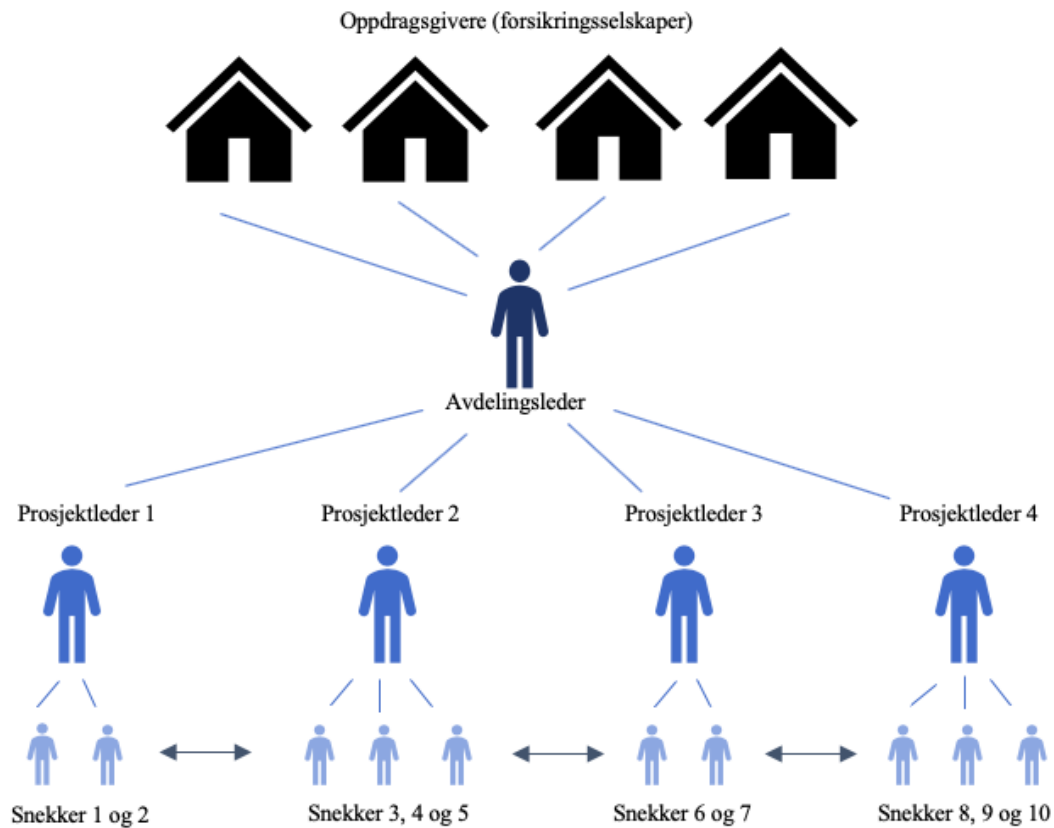
### **2.2 Beskrivelse av Frøiland Bygg Skade**

Frøiland Bygg Skade har sitt hovedkontor på Akershus Vest (Viken), men har flere avdelinger rundt om i landet. Bedriften er spesialister innen skader på ulike typer bygg, og har på sin avdeling flere prosjektledere som gjennomfører større og mindre prosjekter. Deres oppdragsgivere er flere ulike forsikringsselskaper. Typiske skader de får oppdrag i, er vannskader, brannskader, innbrudd, skadedyr, m.m.

Bedriften har prosjektledere og snekkere som faste ansatte. I tillegg har bedriften samarbeidspartnere for å opprettholde god kvalitet i alle ledd. Disse er innen fagene byggevare, elektrikere, malere, rørleggere m.m., og de leies inn ved nødvendighet. I tillegg kan de ulike

forsikringsselskapene ha interne avtaler med underleverandører, disse er førende for hvilke leverandører prosjektlederne velger å bruke.

Snekkerne arbeider i hovedsak fast hos én prosjektleder, ved behov så kan en snekker gå over til en annen prosjektleder over en periode (Frøiland Bygg 2020).



Figur 1: Organisasjonskart Frøiland Bygg Skade, avd. Akershus vest (egendefinert).

## 2.3 Prosjektledere og deres ansvar

Vi fikk muligheten til å intervju fire ulike prosjektledere for å innhente nødvendig data til studien. Her ønsker vi å beskrive hva deres rolle er. Prosjektledere får ulike oppdrag gjennom et internt operativt program, dette programmet brukes aktivt gjennom hele prosessen.

De ulike oppdragene tildeles prosjektlederne hovedsakelig fra deres avdelingsleder, som igjen får oppdrag fra ulike forsikringsselskaper. Et eksempel på et typisk oppdrag kan være vannskade i et hus. Som huseier, kontakter du ditt forsikringsselskap, som videre kontakter Frøiland Bygg Skade til å vurdere skaden, kalkulere en pris for arbeidet som skal gjennomføres, samt ha ansvar for gjennomførelsen av arbeidet fra A til Å.

## **2.4 Prosjektgjennomføring**

Prosjektlederne har ikke noen mal hva gjelder gjennomføringsprosessen av et prosjekt. Det vil si at visse punkter underveis, vil måtte bli gjort på en bestemt måte i deres systemer. Men utover dette, så er de fri til å gjennomføre prosessen på en måte de selv ønsker. Vi kunne derfor oppleve at prosjektlederne tilnærmet seg sine oppgaver på svært ulike måter. Både med hensyn til hvordan de velger å bruke snekkerne sine, - hvilke ansvarsområder de tilegner disse, hvordan de kommuniserer med dem, hvordan de takler utfordringer, o.l.

## **3 Teori**

Denne studien har som mål å belyse de utfordringer som foreligger i mangfoldsledelse, tatt utgangspunkt i de funn vi har gjort. Den teoretiske rammen i studien og således dette kapittelets innhold, baserer seg hovedsakelig på litteratur hentet nettopp fra temaet mangfold og mangfoldsledelse. I tillegg så har vi presentert teori knyttet til generell ledelse, samt litteratur til tematikken samhold i grupper. Dette for å kunne gi grunnlag for å besvare valgt problemstilling.

### **3.1 Mangfold**

Det er ikke noen klar definisjon på hva mangfold er, da litteraturen viser til ulike definisjoner. Berg og kollegaer (2012) sier ordet mangfold vinkles mot forskjeller, disse skal forstås på en positiv, men bestemt måte. Videre skriver de at «mangfold handler i dette perspektivet ikke om at vi enten er like eller forskjellige, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaens behov får å reflektere denne variasjonen.». Andre definerer mangfold ut fra faste karakteristikk ved individer og legger vekt på blant annet kjønn, alder og livsstadier (sitert i Drange 2014, 5).

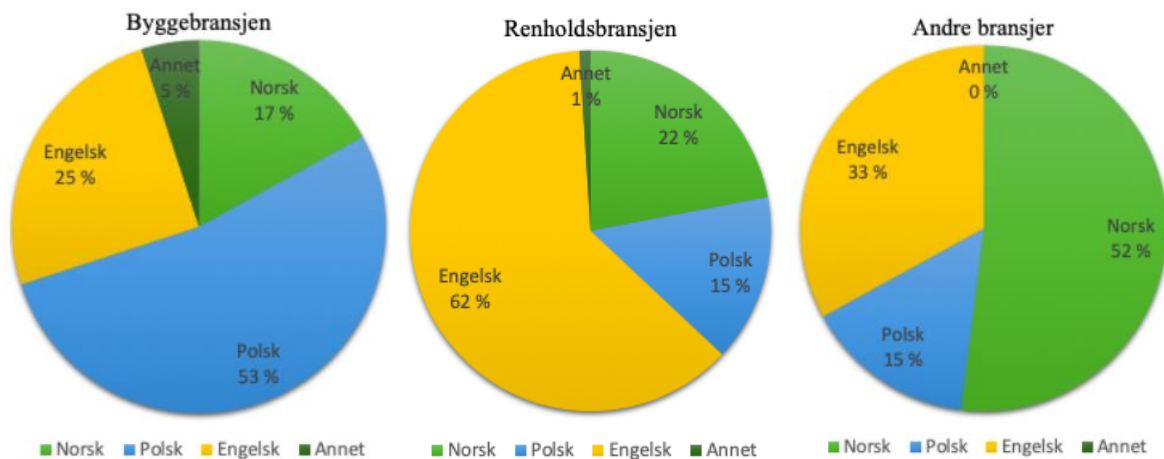
#### **3.1.1 Arbeidsinnvandring i Norge**

I løpet av de 16 siste årene, har over 160 000 utenlandske arbeidstakere funnet veien til Norge. Dette som en konsekvens av EU-utvidelsen i 2004 og 2007. Arbeidstakerne ble derfor en del av samfunnet og arbeidsmarkedet. Arbeidstakerne som søkte hit til Norge, var i hovedsak fra Øst-Europa. Etter en gjennomgang gjort av BNL (byggenæringens landsforening) (2017) som hadde utgangspunkt i HMS-kortstatistikk, viste oss at nesten en tredjedel av arbeidstakere i

byggenæringen kom fra utlandet. Det er ikke bare med tanke på utenlandske arbeidstakere at vi kan se at Norge utvikler seg til å bli et mer og mer internasjonalt land. Vi ser også utviklingen gjennom leverandørene, konkurrentene, investeringer fra andre land, samt oppkjøpene som gjøres. Utfordringene som foreligger baseres hovedsakelig på de utenlandske arbeidstakers lønn- og arbeidsvilkår. I tillegg er det utfordringer knyttet til manglende språkkunnskaper og således dårlig kommunikasjon (Kilskar 2017, 12).

### 3.1.2 Kommunikasjon - språklæring og sosial integrering

Arbeidslivet regnes som den viktigste plattformen for språklæring og sosial integrering. Som figuren under viser, så oppgir flertallet av bygningsarbeidere at de vanligvis snakker polsk på jobb. De aller fleste oppgir også at de jobber i ett arbeidslag, som kun består av polakker. For disse, så gir arbeidet svært begrensede muligheter til å lære norsk (Friberg 2011, 96).



Figur 2: Språkoversikt ulike bransjer. Prosent. N=310 (Friberg 2011, 96).

Vi kan se at situasjonen er litt annerledes for renholdsarbeidere. Selv om de opplyser at de ofte arbeider mye alene, så er flertallet likevel mye i kontakt med kunder ved hjelp av engelsk. Ergo praktiseres engelsken og språkkunnskapen styrkes. I andre bransjer der de jobber i et blandet arbeidsmiljø (arbeidsgruppe bestående av ulike etnisiteter), snakker de helst ett hovedspråk, noe som gjerne blir norsk. Derav utvikles det norske språket naturlig (Friberg 2011, 96).

I hefte «Arbeid - nøkkelen til integrering» skriver Kjellaug Tørstad og Kari Saastad for Arbeidsgiverforeningen NAVO (i dag Spekter), at det er alfa og omega at arbeidstakere lærer seg norsk, da norsk er arbeidsspråket vårt. Her vises det også til et fokus på blant annet rekruttering og integrering av arbeidstakere med innvandrers- bakgrunn. Videre råder de ledere til å skape sosiale arenaer på arbeidsplassen hvor alle kan delta, uansett sosial opprinnelse

(Arbeidsgiverforeningen Spekter). Den kanskje viktigste formen for landspesifikk human kapital som ofte antas å være avgjørende for innvandreres suksess i arbeidslivet, er språkferdigheter. Arbeidsinnvandrere fra EØS-land har ikke rett til gratis offentlig språkopplæring. Likevel skriver Torshaug (2009) at enkelte kommuner tilbyr gratis språkopplæring for arbeidsinnvandrere. Dette fremkommer i en rapport for IMDi, som forskere fra NTNU har belyst. I Poloniaundersøkelsene ble respondentene bedt om å vurdere sine egne språkferdigheter på en skala fra én til fem. Flertallet svarte at de hadde ingen, eller svært dårlig kjennskap til det norske språket. Blant annet, så ble organiseringen i arbeidslivet nevnt som en årsak til hvor god språktilegnelsen var. Friberg og Eldring (2011) nevner at de som jobbet i egne polske arbeidslag i segregerte arbeidsmiljøer, som er en vanlig tilpasning for flerspråklighet i byggebransjen og industrien, hadde en signifikant dårligere språkferdighet. Dette tyder på at en slik organisering, kan virke hemmende for språklæringen (Friberg 2011, 96).

### **3.1.3 Samhold**

Casey-Campbell og Martens (2009) forteller at gruppesamhold defineres som «gruppedlemmenes tilbøyelighet til å knytte sosiale bånd, noe som fører til at gruppen henger sammen og forblir samlet» (Hjertø 2013, 223). Casey-Campbell og Martens konkluderer i sin oversiktsartikkel med at det er en generell, positiv sammenheng mellom samhold og effektivitet. Relasjonen til produktiviteten, hvor man kontrollerer for kostnadene (hovedsakelig fra innsatsfaktorene), var betydeligere sterkere enn relasjonen til effektiviteten (som inneholder et bredere spekter av effektivitetsfaktorer), noe som tyder på at nytten av godt samhold i grupper er ganske håndfast. Kraftfulle verktøy for å analysere alle relevante tidligere undersøkelser statistisk, er oversiktsanalyser. Derfor er det liten tvil om at samhold er positivt relatert til det kanskje mest objektive resultatmålet, nemlig gruppens produktivitet. (Hjertø 2013, 223-224)

### **3.1.4 Hva er så mangfoldsledelse?**

Mangfold kan beskrives på ulike måter og deles ofte inn i ulike grupper. Man kan skille de ved ulike bakgrunner og etnisiteter. Dette kan sammenlignes med integrering (Aukland 2017). Mangfoldsledelse er en ledelse som har forståelse av verdien ved mangfold og deres kompetanse. Dette betyr at en god mangfoldsleder har innsikt og kunnskap om sine egne holdninger, væremåte, språk og evnen til å se hvordan man påvirker de rundt seg (Brenna 2018, 189).

Mangfoldsledelse er noe mer enn bare god ledelse, da mangfoldsledere er mer bevisste på å utvikle og se mulighetene ved ansatte med ulik bakgrunn. En god mangfoldsleder ser derfor de forskjellige erfaringene og perspektivene de ansatte innehar og drar nytte av dette. Lederen har også evnen til å se de utfordringene som dukker opp og klarer å tilrettelegge for enkeltindividet, noe som gjør at ulikhetene blir styrket, istedenfor svekket (Aukland 2017). I tillegg til dette, handler mangfoldsledelse om å ha en trygghet og ro til å kunne møte og lede mennesker som lederen kan oppfatte som forskjellig fra seg selv. Lederen bygger så sin autoritet gjennom kunnskap om hvordan vedkommende kan utnytte potensialet i organisasjonens mangfold (Brenna 2018, 189).

Sandal illustrerer i artikkelen «Hva er mangfoldsledelse?» de to formene for ledelse som kan ha negative konsekvenser for ansatte, spesielt de med minoritetsbakgrunn. Dette er tatt ut av en modell som hun har utviklet sammen med kollegaer i forskningsgruppen. Der har de undersøkt sammenhengen mellom ulike ledelsesformer, ansattes helse og tilknytning til arbeidsplassen. Punkt 1 forteller at ledere som stiller samme krav og forventninger til alle og ikke tar hensyn til utfordringer, vil dette i praksis henge sammen med lav jobbtilfredshet og svak tilhørighet til arbeidsplassen. Punkt 2 tar opp *Laissez fair* som er en betegnelse på passiv og lite synlig leder som trekker seg unna om det oppstår problemer. Dette gjør at lederen overlater ansvaret på de ansatte, for selv å unngå å håndtere dette. I praksis vil dette ha en veldig skadelig effekt på de ansattes helse- og arbeidsmotivasjon. Dette er noe som belyses i en rekke studier, i tillegg til den studien Sandal presenterer (sitert i Aukland, 2017).

### **3.1.5 Mangfoldskompetanse**

Mangfoldskompetanse handler om hvordan man skal identifisere, koordinere, bruke og overføre kompetanse i en arbeidsgruppe, og/eller i organisasjonen. Videre handler det om hvordan man kobler mangfoldskompetanse sammen med oppgaveløsning. De som har vokst opp med flere ulike kulturer, språk og religioner har utviklet en mangfoldskompetanse som ikke kan henvises til som en formell utdanning, men som en livserfaring. Fleksibilitet, klare å se ulikhetene på tvers og binde disse sammen, vise empati, kulturell intelligens og se ulikhetene som en styrke, er kjernen i mangfoldskompetanse. Det er bedriften som må se at mangfold er en ressurs. For å kunne avdekke dette, så kreves det at de bruker riktig verktøy og har kompetanse på området. I boken *Marasim* (Brenna 2017) fortelles det at man som leder og ansatt må tåle å stå i ubehag, uten at de tar skade av det. Dette vil si at de må gå ut av komfortsonen sin og se situasjonen fra ulike perspektiver. Brenna (2017) forteller at



mangfoldskompetanse er der erfaring og sammenligning vil kunne føre til at personen evner å se nye muligheter. Du ser både likheter og ulikheter som kan relateres til virkeligheten, som videre kan eksistere ved siden av hverandre, å klare og være kreativ i de omgivelser man omgås i (Brenna 2018, 191).

### **3.1.6 Rolleklarhet og rollemodeller**

Det å være nyansatt i en organisasjon kan være utfordrende, da dette er en rolle som ofte forbindes med usikkerhet, og behov for ny kunnskap og ferdigheter. Forskning har vist oss at nyansatte primært stoler på observasjon av etablerte kolleger for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Dette er, ikke minst en metode for å innta den etablerte kollegers tause kunnskap (Jakobsen 2004). Sosialisering defineres av Van Maanen og Schein (1977) som prosessen der enkeltindividet tilegner seg sosiale kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig, for å innta en rolle i en organisasjon (Van Maanen 1977, 3). Når ansatte beveger seg inn i nye roller, eller en ny organisasjon, så kan de oppleve å bli overrasket Louis (1980), eller «rollesjokk» Van Maanen (1975). Jablin (1987) sier at den ansatte må sette seg inn i de formelle og uformelle kravene som stilles i sin nye rolle og jobbe etter bedriftens visjon, denne oppgaven forbindes gjerne med høye usikkerhetsnivåer hos den ansatte. Informasjonen den ansatte får fra ulike organisatoriske kilder under onboardingprosessen, med organisatoriske assimilering, er ment for å hjelpe den nye ansatte inn i sin nye rolle. Målet med denne informasjonen, er å minimere overraskelsen, eller rollesjokket, samt usikkerheten nykommeren kan føle på. Det trekkes frem at meldinger fra ledelsen, veiledere og medarbeidere i onboardingprosessen er sterke bidragsyttere til å definere den nye ansattes rolle. Det vil si; rolleklarhet med henhold til hvilke arbeidsoppgaver den nye ansatte har, og kunnskap om bedriftens organisasjonspraksis (Miller 1991). Feldman (1976) og Katz (1980) forteller at samlet sett, så vil den nye ansatte skape (1) Opplevd kompetanse i sin arbeidsrolle og (2) En følelse av aksept i arbeidsgruppen/organisasjonen (Miller 1991, 92). Selv om de fleste interaksjoner i organisasjoner involverer informasjonssøking, så ser vi at informasjonssøking i onboardingprosessen er unik og kan være svært avgjørende. Om man skal oppnå rolleklarhet hos den ansatte, så kan informasjonsformidlingen om dette i onboardingprosessen derfor være et vendepunkt for den det gjelder. Dette da den ansatte kommer til å påvirke, og bli påvirket av sine kollegaer og senere vil det ha en innvirkning på den ansattes videre karriere. Den ansattes opplevde smidighet og kvalitet på sin egen opplæring i startfasen, kan således ha påvirkning hva gjelder veien videre i bedriften (Miller 1991, 94). I tillegg til dette, så skal arbeidskontrakten

være en førende del med henhold til hvilke arbeidsoppgaver den enkelte arbeider har. Jf. AML (Arbeidsmiljøloven) § 14-6 Minimumskrav til innholdet i den skriftlige avtalen. (1) *«Arbeidsavtalen skal inneholde opplysninger om forhold av vesentlig betydning i arbeidsforholdet, herunder: første ledd, bokstav c) en beskrivelse av arbeidet eller arbeidstakers tittel, stilling eller arbeidskategori.»* (Ernes 2018).

### **3.1.7 LIDO-modellen**

LIDO-modellen er en modell vi har valgt å inkludere i vår forskning, da denne beskriver ulike ledertilnærminger og bidrar derfor til å svare på vår problemstilling. LIDO-modellen er hentet fra krysskulturell psykologi og er basert på teori som er knyttet til kulturkontakt, også kjent som akkulturasjon. Kulturkontakt avgjør hvordan man forholder seg i spenningsfeltet, som kan oppstå ved kulturelle møter. Kulturene kan smelte sammen ved å ha langvarig kontakt. Integrasjon som er en del av akkulturasjonen går på individnivå. Dette handler om at innvandrere føler seg som en del av det norske samfunnet, samtidig som de identifiserer seg med verdiene fra sitt opprinnelige land. Akkulturasjon har fire aspekter, hvor den ene som nevnt er integrasjon, deretter har vi separasjon som handler om at personen velger å holde sin opprinnelseskultur og ikke sosialiseres inn i mottakerkulturen. Den tredje er assimilering som er at personen tar til seg normer og adferdsmønsteret til mottakerssamfunnet. Den fjerde er tilbaketrekking, denne går ut på at personen føler seg ukjent med begge kulturene. Akkulturasjon er altså en tosidig prosess hvor det handler om innvandrere og mottakermiljøet, hvor begge har stor betydning. En leder vil derfor har stor påvirkningskraft og er en viktig brikke for innvandreernes muligheter, i de ulike akkulturasjonsformene (Sandal 2013, 9).

Når vi nå skal knytte akkulturasjonen til LIDO-modellen bruker vi akkulturasjonen i sammenheng med hvordan ledere forholder seg til kulturelle møter på arbeidsplassen. LIDO-modellen har to dimensjoner som beskriver ledelse. Den første dimensjonen baserer seg på de ansattes ulike kulturelle bakgrunner og livserfaringer, og i hvilken grad lederen er opptatt av dette. Den andre dimensjonen handler om i hvor stor grad lederen legger til rette for kontakt mellom ansatte fra forskjellige kulturer. Det er disse to dimensjonene som danner fire ledelsesstrategier.

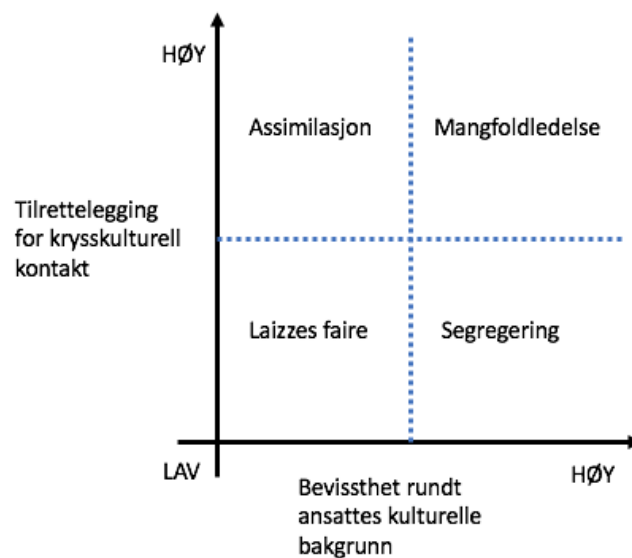
Assimilasjon kjennetegnes ved at lederen er opptatt av å inkludere ansatte som har utenlandsk bakgrunn og behandler alle likt, uansett hvilken bakgrunn de skulle ha. Det som kreves av de ansatte ved denne måten er at de tilpasser seg kulturen i det landet de er i og at det

ikke tematiseres når det kommer til kulturforskjeller. En leder som dette vil først og fremst basere seg på individets relevante og faglige arbeidskvalifikasjoner.

Segregering kjennetegnes ved at lederen skiller ansatte med utenlandsk opprinnelse og de norske ansatte, hver for seg. Dette gjøres ved at disse to gruppene jobber på ulike lokasjoner, eller har ulike oppgaver. Det vil derfor her være store forskjeller mellom de ansatte. Det vil også kunne være forskjeller på makt og status på de ansatte med utenlandsk bakgrunn og norske ansatte. Årsaken til at det kan skje en segregering, vil kunne være ulikhetene i faglige kvalifikasjoner, språkvansker og forskjellig syn på verdier og holdninger. I studien til Sandal (2013) viser at segregering ofte skjer med ledere som er redd for at kulturelt mangfold kan komme i veien for effektiviteten.

Mangfoldsledelse betegnes i LIDO-modellen som ledere som vektlegger gjensidig respekt og toleranse. Mangfoldsledelse ser også verdien av de mulige ressurser knyttet til ulikheten mellom kulturer. En leder som aktivt jobber for dette, har et ønske om at alle ansatte skal være en del av fellesskapet og vil derfor tilrettelegge for at dette skal skje. Lederen ser heller løsninger og prøver derfor å ikke peke ut tapere og vinnere.

*Laissez-faire* er et fransk uttrykk. Dette er det vi kaller for «la det skure» ledelse. Denne lederstilen vil si at lederen i stor grad er passiv, fraværende og unnvikende når det trengs å ta beslutninger. Lederen vil også være uklar til hva slags forventninger som stilles til sine ansatte. Denne lederstilen vil kunne ha konsekvenser for de ansattes trivsel og effektivitet, grunnet rolleklarhet og mangel på tilbakemeldinger (Sandal 2013, 9-10).



Figur 3: Leadership in Diverse Organizations (LIDO) modellen (Sandal 2013, 11).

## 4 Metode

Målet med dette kapittelet er å gi innblikk i hvordan studien er gjennomført og hvilke valg som er tatt. Vi vil også vise til vurderinger av den metodiske fremgangsmåten og definerte valg og metodikk. I tillegg ønsker vi her å kunne gi leseren mulighet til å ta egne beslutninger og vurderingen på oppgavens metodiske styrker og svakheter. Derfor vil vi presentere fremgangsmåten og de valgene som er tatt underveis, med tanke på metoder som er brukt i studien. Dette kapittelet presenterer valg av forskningsdesign, etiske hensyn, datainnsamling og kvalitetssikring av kvalitativ data.

### 4.1 Forskningsdesign

Forskning handler hovedsakelig om å finne svar på ett, eller flere spørsmål og det er her forskningen starter. Det handler også om nysgjerrigheten på noe, eller finne ny kunnskap. Noe kan man allerede ha kunnskap om, men at det videre dukker opp et ønske om å fordype seg på området. Når man skal starte en studie starter forskeren med å finne ut formålet med prosjektet. Hva skal forskeren oppnå med dette, hvorfor gjennomfører vedkommende studiene og hva kan resultatene brukes til i etterkant. Bakgrunnen for denne studien var et ønske om å belyse utfordringer man kan møte i forbindelse med prosjektgjennomføring.

Årsaken til at vi kom opp med et ønske å finne ut av dette, var at vi kom i kontakt med en ansatt i selskapet Frøiland Bygg Skade, hvor vi hadde samtaler rundt forskjellige utfordringer de møtte i hverdagen. Et eksempel på dette ville kunne være kommunikasjonssvikt. Disse utfordringene gjorde at flere følte seg hindret i arbeidet og således ikke leverte så godt som ønsket. Deretter diskuterte vi i forskningsgruppen tematikken og kom frem til at vi kunne kartlegge prosjektledernes gjennomføring av deres prosjekter. Slik kunne vi belyse de ulike tilnærmingene de hadde til prosjektene og deretter analysere disse.

Vi hadde videre en uformell samtale med vår kontakt i bedriften, som utviste stor interesse for dette, å så verdi i et slikt prosjekt. Formålet og hva vi ville undersøke, ble derfor tydelig. Etter dette stadiet ble det naturlig å definere og beskrive hvordan analyseprosessen ville se ut. Dette gav videre føringer for hvordan alle stadiene i forskningsprosessen ble utformet. Hva som skulle legges til grunn for avgjørelsen av hvilke design som skulle velges, var hvor mye vi

visste om det spesifikke området, og hvilke ambisjoner vi hadde med hensyn til å analysere, samt forklare sammenhenger.

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design, eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design, og kausalt (årsak-virkning) design. Før vi redegjør for hva som avgjorde vårt valg av design, så vil vi komme med en kort definisjon av disse.

Eksplorativt design velges gjerne om forskeren i utgangspunktet vet lite om saksområdet og det primære målet med studien er å utforske temaet nærmere. Man er gjerne ikke klar over hvilke teoretiske begreper som kommer til å være relevante, ikke ha noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere, ei heller har noen teoretiske modeller som utgangspunkt. Det viktigste kan være i en slik sammenheng å få mer innsikt i problemområdet. Således er gjerne målet i første omgang med studien å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Videre, så ser vi at det svært ofte kan være et formål å utvikle hypoteser som siden kan testes i undersøkelser som bygger på et annet design. En naturlig start her, er å undersøke om det finnes noen litteraturstudier om temaet, og om det foreligger noe tilgjengelig sekundærdata. Ofte vil det også være aktuelt med visse former for primærdata, det vil si egen datainnsamling (Gripsrud 2018, 47-48).

Videre kommer vi til deskriptivt (forklarende) design. Her har forskeren en grundig forståelse av problemområdet og formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt området. Det kan være nivået på en enkelt variabel, eller sammenhengen mellom to, eller flere variabler man ønsker å kartlegge og kunne se om det foreligger noe samvariasjonen her (ikke kausale). Studier som bruker strukturerte spørreskjemaer og et representativt utvalg respondenter fra en målgruppe, er typiske for et slikt design og den gir muligheten for å kunne trekke relativt sikre konklusjoner. Denne metodikken er således ofte knyttet til kvantitative studier (Gripsrud 2018, 50).

Sist kommer vi til kausalt (årsak-virkning) design. Der målet er å finne kausale årsakssammenhenger. Dette for å kunne si noe om at en hendelse (X) er årsaken til en annen hendelse (Y) under et sett randbetingelser (Z). Her kan man manipulere stimuli for å påvirke eksperimentet. For eksempel endre (X) for å se om det gir et annet resultat (Gripsrud 2018, 54)



Figur 4: Undersøkellesdesign (Gripsrud 2018, 47).

Vi hadde hverken en grundig forståelse av problemområdet, eller noe ønske om å gjøre eksperimenter der vi skulle undersøke om en hendelse var årsaken til en annen. Vi ønsket derimot å få innsikt i et nytt fenomen og skaffe mer kunnskap om det bestemte området. Vi ville forstå tematikken bedre, for videre å kunne legge teoretiske modeller for å kunne utdype tematikken bedre. Måten vi ville gjøre dette på, var å gjøre dybdeintervju, med en intervjuguide som åpnet opp for en fri samtale mellom oss og deltager. Således var et eksplorativt design et naturlig valg for oss.

#### 4.1.1 Valg av metode

Ved valg av metode, så vil det være pragmatiske hensyn å ta, da dette spiller en rolle innenfor all forskning som gjennomføres. Forskningsaktivitet styres ikke bare av hva vi ønsker, men også det praktiske rundt hva deltagerne har tid til, blant annet. Vi må derfor vurdere ulike metoder, etter hvilke praktiske muligheter de åpner opp for, ev. lukker for oss. Hvilken metode som ble relevant og mest hensiktsmessig, ble tidlig tydelig for oss. Vi ønsket som nevnt å kartlegge hvordan de ulike prosjektlederne utførte sine prosjekter. Bedriften og prosjektlederne utviste en entusiasme og et eget ønske i å finne løsninger som gjorde at de kunne prestere bedre i sitt arbeid. Således hadde vi tilgang til informanter og at de ville sette av tid til prosjektet. Da vi, som alle andre, måtte forholde oss til de retningslinjer som forelå hva gjelder utbruddet av viruset Covid-19, så fikk vi ikke muligheten til å kartlegge prosessene til så mange prosjektledere som vi ønsket. Vi fikk dog kartlegge prosessen til fire prosjektledere, og tar således disse som utgangspunkt i vår oppgave. Disse fire prosjektlederne var fordelt på to ulike kontorlokaler, men har foruten dette, samme betingelser å forholde seg til.

Ergo vurderte vi det hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervju, der vi tok for oss én og én prosjektleder. Årsaken til at vi valgte å gjøre det slik var for å gi prosjektlederne rom til å tale fritt om hvordan de enkeltvis løste sine oppgaver, uten å bli utsatt for ytre påvirkning fra andre. Samtidig virket utfordringene ulik, for de ulike prosjektlederne. Ved å velge en slik tilnærming kunne vi se hva prosjektlederen gav oss av informasjon og videre stille oppfølgings spørsmål om vi så behovet for dette.

## **4.2 Etiske hensyn**

I dette delkapittelet vil vi ta for oss det etiske når man skal forske. Vi vil også her ta for oss de samtykkene som trengs og faktorer rundt informasjonsplikt og taushetsplikt.

### **4.2.1 Forskningsetikk**

Etikk handler om relasjonen imellom mennesker, hva vi kan gjøre imot hverandre og ikke. Etikk dukker opp i ulike sammenhenger, ikke bare visse handlinger. Vi mennesker påvirker hverandre både bevisst og ubevisst. Samfunnsforskning er den forskningen som er veldig sentral når det kommer til etikk da det berører enkeltmennesker eller forholdet imellom noen (Johannessen 2011, 93).

Ved all type forskning, så er det visse etiske faktorer som må legge grunnlaget for arbeidet. Da også spesielt med tanke på datagenereringsmetodene. Ved å velge en slik metode som vi har brukt, nemlig dybdeintervju, så er det hensyn å ta i form av etiske retningslinjer og bruken av tiden til prosjektlederne (Tjora 2020, 36-37). I alle situasjoner, så må tilnærmingen formes og vurderes etter implisitte holdninger og verdier som ivaretar de etiske aspektene. Faktorer som er viktig innenfor dette er tillit, gjensidig respekt og hvordan vi oppfører oss blant deltagerne før, underveis og etter prosjektslutt. Disse faktorene har mye å si for hvordan prosjektlederne opplever oss og prosjektet vi gjennomfører. At de oppretter og opprettholder en positiv holdning til prosjektet, vil dette ha en sterk innvirkning for hvordan oppgaven formes og om vi når målet med studien. I kvalitativ forskning er det en utfordring og spennende at man kommer så nære folk. Spesielt i dybdeintervju, hvis prosjektet varer over lenger tid vil det oppstå forventinger til begge parter. Det er en annen forventning til samfunnsforskning kontra helt vanlig sosiale situasjoner. Dette, fordi man plutselig kommer inn på andres arbeidsplass og området og kanskje er det noe som skal offentliggjøres som gjør at deres posisjon blir synlig for andre (Tjora 2020, 46-47). Kvaliteten på dybdeintervjuet hviler på den opparbeidede tilliten

mellom informant og forsker. Dette er særlig viktig, om det forskes på temaer som kan oppleves som sensitive. Det er svært nødvendig å være ekstra følsom for informantenes opplevelser, dersom tematikken er vanskelig å snakke om. Et eksempel på dette kan være problemer med arbeidsmiljø og slike studier som denne, som kartlegger prosesser de gjennomfører. Å gjøre intervju, som har en viss lengde og gir rom for å snakke om andre tematikker, før den fokuserer mer i dybden på valgt tema, gjør det imidlertid mulig for forskeren å la informanten få tid til å bli fortrolig med situasjonen, før de går videre inn i de områdene som kan oppfattes som følsomme, vanskelige, og veldig personlige. Det er dog viktig, at intervjuene ikke blir så lange, at de sliter ut informanten. Ved følsomme temaer, kan det å sitte over en lang tidsperiode å prate om temaer som informanten opplever som vanskelige, være ekstra utmattende mentalt (Tjora 2020, 116).

Med andre ord, kan man ved å ikke ta hensyn til de etiske faktorene som spiller inn, sitte igjen med en masse data, som ikke kan vurderes som gyldige. Vi er derfor helt avhengige av å ha en holdning som sterkt ivaretar de etiske verdiene som foreligger ved slike studier.

Siden vi har valgt en kvalitativ måte å forske på, som oftest gjøres ved direkte kontakt, vil tilliten og respekten ha en ekstra stor betydning mht. om vi får så pålitelige og gyldige data som overhodet mulig.

Forskere kan ofte få en følelse av at man skylder deltagerne i prosjektet «noe», siden man opparbeider seg en tillit mellom partene om prosjektet varer over lenger tid. Dette gjelder da spesielt ved observasjoner, men også ved dybdeintervjuer (Tjora 2020, 46-47). I dette tilfellet hadde vi flere prosjektledere som åpnet opp og snakket fritt om utfordringene de møtte på. Dette var temaer som kunne oppleves som utfordrende for deltagerne å snakke høyt om. Noen deltagere hadde store ønsker om at vi skulle belyse konkrete utfordringer, slik at dette kunne brukes i videre forbedringsarbeid. En slik tillit, var noe vi stilte oss svært ydmyke ovenfor. Ønsket om å gi noe tilbake til prosjektlederne, ble derfor alene, en sterk motivasjonsfaktor for oss.

#### **4.2.2 Samtykke, informasjonsplikt og taushetsplikt.**

Det er viktig når man skal forske hvor det trengs å innhente personopplysninger at dette blir informert om til de som skal delta og innhente samtykke. Samtykket må være informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart (De nasjonale forskningsetiske komiteene). Informanten må derfor være godt informert om all informasjon rundt forskningen og ev. konsekvenser ved å være med. Vi løste dette ved at vi først pratet med leder i bedriften og



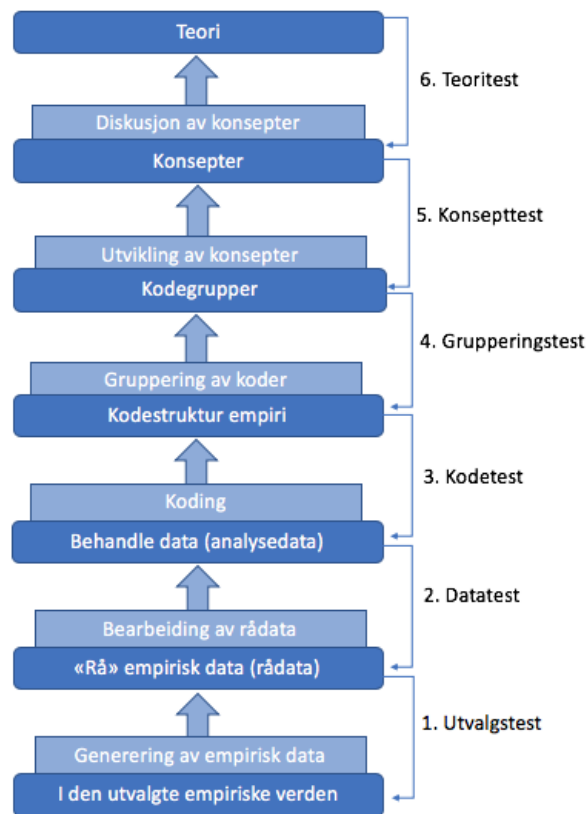
begynte med ett intervju av hen. Hen fortalte videre om vårt prosjekt og spurte derfor flere om de kunne være med som ett ønske fra oss. Før vi startet intervju fikk de et samtykkeskjema hvor informasjonen om prosjektet samt taushetsplikt vår ovenfor dem. Forvaltningsloven sier at informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt. Derfor må resultatene man innhenter vært i anonymisert form og bare oppbevares i den tiden det trengs. Alle dokumenter som kan vise til enkeltpersoner utenfor de som har signert kontrakt med oss, blitt anonymisert ovenfor oss og følgelig i oppgaven. Informasjonen skal bare brukes til det formålet som er satt. Det var viktig for oss at de skulle være fortrolig med at det ikke vil komme ut personopplysninger om de involverte, vi velger derfor å kalle de for «prosjektleder 1» «prosjektleder 2» og så videre. I tillegg omrokerer vi på rekkefølgen ovenfor informantene, slik at de i minst mulig grad kan finne ut hvem som står bak ulik informasjon. (Johannessen 2011, 100-101). Det var underveis vår oppgave å ivareta deres opplysninger på riktig og forsvarlig måte. Prosjektet er derfor blitt meldt inn og godkjent av NSD. Her har vi sendt inn informasjon om prosjektet, hvorfor vi gjør det og hva/hvordan vi skal bruke informasjonen vi får inn.

### **4.3 Kvalitativ forskning**

I kvalitativ forskning er man ofte tett på de man skal forske på. Ved dybdeintervju skal vi opprette en tillit, slik at informantene får en god opplevelse, samt at de ønsker å gi fra seg informasjon som vil gagne prosjektet. En nærhet og «bli kjent» stadiet for å trygge informanten, under kjente omgivelser, er derfor helt nødvendig for at vi skal komme i mål med prosjektet. Denne metoden er spennende og intens, men man kan også støte på utfordringer. Når man bruker kvalitativ forskning, vil man kunne måtte endre retning, justere handlinger, og kanskje til og med forme forskningsspørsmålene annerledes. Dette da det kan oppstå uforutsette situasjoner. Data som kommer inn, kan belyse problemstillinger som tvinger oss til å endre retning, da kan tidligere forskningsspørsmål ikke lenger blir relevante. På grunn av dette ville vi gjøre datainnsamlingen så tidlig som mulig i prosjektet, for å aktivt bruke informasjonen som vi hentet inn til å forme retningen vi skulle jobbe etter. Utgangspunktet vårt ville ikke bli endret, da kartleggingsprosessen og tiltak uansett ville være i fokus, uavhengig av hvilke data vi skulle få inn. I og med at vi hadde som et av hovedmålene våre å gjennomføre gode kartleggingsprosesser tilpasset prosjektet, så er metode noe vi har vurdert med omhu. Således valgte vi da å gjøre dybdeintervju som en del av datainnsamlingen vår. Ved å gjøre det på denne måten kunne vi justere teori og fremgangsmåte underveis (Tjora 2020, 15).

### 4.3.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode

En modell vi har valgt for å belyse den kvalitative forskningen er den stegvis-deduktiv induktiv metoden (SDI) som er en figur som går i etapper fra rådata til teorier. Prosessen som går oppover kaller vi for induktiv der man går fra data mot teori. Denne er veldig relevant for vår studie, da vi starter med å hente inn data ved å gjennomføre intervju. Prosessen som går nedover i figuren kaller vi for deduktive, da man går fra det teoretiske til empiriske. Denne delen er ikke noe vi kommer til å ha fokus på, da den ikke er relevant for vår studie. I virkeligheten vil ikke forskningsprosessen være fullstendig lineær, som det modellen kan gi inntrykk for. Likevel vil det ved å bruke denne modellen gi oss et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i forskningsprosjektet (Tjora 2020, 18).



Figur 5: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora 2020, 19).

Å forske på en induktiv måte, er ikke en ny måte å forske på. Men det har vært en grunnleggende faktor for vitenskapen. SDI-modellen tar utgangspunkt i nysgjerrighet og har en kritisk holdning (Tjora 2020, 21).

Forskning er preget av flere usikre momenter og man må være forberedt på uforutsette hendelser. SDI-modellen er en lineær modell som boken «kvalitative forskningsmetoder i

praksis» tar for seg i stor grad. Forskning er også preget av mangel på kontroll på flere områder, hvor avtaler med deltagerne kan gå skeis, utstyr man skal bruke svikter, eller at de som blir intervjuet, eller observert føler en mistanke m.m. Det er som nevnt flere ting som kan bli en utfordring, man tidligere ikke har sett for seg. En del prøving og feiling i forskning som også preges av ulike parallelle prosesser, er derfor og medregne. Det er i tillegg ulike ferdigheter og kunnskaper en forsker bør inneha, for å kunne oppnå en tilfredsstillende forskning (Tjora 2020, 49-50).

### **4.3.2 Dybdeintervju**

Vi har som nevnt valgt å gjøre dybdeintervju. Dybdeintervju handler i hovedsak om å ha en relativt åpen samtale om spesifikke temaer, som vi som forskere har bestemt på forhånd. Det bør være en god tidsramme på én time, eller mer. Dette er for at deltagerne skal få muligheten til å reflektere selv over hva de gjør og meninger rundt temaet vi har bestemt (Tjora 2020, 113). Her ble det variert tidsbruk på de ulike prosjektlederne. Dette var av forskjellige grunner som at de var ulike på hvor mye i dybden de gikk og hvordan flyten i samtalen utviklet seg. Vi hadde åpne spørsmål som også er vanlig i dybdeintervju, i motsetning til mer lukket spørsmål, som heller hadde passet bedre i en surveyundersøkelse. Ved å ha åpne spørsmål ville deltageren kunne reflektere mye mer selv og kan gå i dybden der de ønsket. Det ville også da være rom for at det dukket opp andre temaer, som ikke forskerne hadde planlagt, men som også kunne vise seg å være relevant.

Hovedregelen i dybdeintervju er at man har et ønske om å forske på meninger, holdninger og erfaringer. Man ønsker da å se det fra deltagerne sitt ståsted og hva de tenker rundt det de gjør (Tjora 2020, 114). I dette tilfelle her, så var det vårt ønske at prosjektlederne skulle reflektere og sette ord på hva de stegvis gjorde fra de startet et prosjekt til de avsluttet prosjektet. Derfor var det et bevist valgt å ha åpne spørsmål, slik at de kunne reflektere selv og gå i dybden på temaer de synes var viktigere. Ved å gjøre det på denne måten så styrte vi ikke de inn på områder vi selv ønsket, men de som styrte fokusområdene. En annen faktor ved å gjøre det på denne måten var at vi da kunne avdekke forskjeller på prosjektlederne, i hvordan de gjennomførte sine prosjekter. Dette vil vi komme tilbake til i et senere kapittel.

I dybdeintervju er vi som nevnt opptatt av å se deltagerens erfaring og meninger rundt det gitte temaet. Vi er derfor spesielt interessert i å forske på hvordan deltageren opplever ulike situasjoner og videre hvordan de tenker selv, om sin virkelighet. Dette basert på tidligere

erfaringer og således de holdningene de besitter. Dybdeintervju trenger ikke bare å handle om deltageren, men også omgivelsenes rundt deltageren (Tjora 2020, 115). Som nevnt tidligere er det viktig med tillit mellom deltager og forsker. Ved å ha tillit vil deltageren kunne åpne seg å være mer villig til å bli med på forskningen. Dette er spesielt viktig rundt sensitive temaer. Noe vi kan si at dette er, siden vi kartlegger måten de gjør jobber på. Det var her viktig for oss å være tydelige på at vi ville bistå de til å kunne oppnå bedre resultater, og således ikke var ute etter å lete etter feil som vi kunne ta de på. Vi informerte derfor godt om vår hensikt bak vår studie i forkant og formidlet i tillegg dette underveis. Det var viktig for oss at vi ikke skulle bruke unødvendig lang tid, med henhold til at prosjektlederne brukte av sin arbeidstid til dette. I tillegg til at vi ikke ville slite de ut og ellers at de skulle ha en god opplevelse hva gjelder intervjuet (Tjora 2020, 116).

## **4.4 Datainnsamling**

I dette delkapittelet vil vi ta for oss datainnsamling, hvordan vi gikk frem og gjennomførte dette. Videre utarbeidelsen av intervjuguide, utvalgsstrategi, samt tid og sted vil være fokuset i dette kapittelet.

### **4.4.1 Utviklingen av intervjuguide.**

En intervjuguide er en oversikt som skal inneholde temaer og generelle spørsmål som skal stilles i løpet av intervjuet. Spørsmålene vil også være knyttet til problemstillingen og de forskningsspørsmålene man har. Når man har forskningsspørsmålene handler det om å finne ut av spørsmål man kan knytte til dem. Vi utarbeidet en liten intervjuguide for at vi skulle passe på å få med oss alt vi trengte informasjon om. Men vi ønsket å ikke ha for mange spørsmål, da vi ønsket å se hva de svarte og ha oppfølgingsspørsmål underveis. Da vi ønsket å kartlegge hva de gjorde fra start til slutt ville det være ulikt hvor mye de fortalte selv og hvor mange spørsmål de trengte. Det varierte derfor hvor mye vi hadde behov for å bruke intervjuguiden. Den ble dog spesielt brukt en del i starten av intervjuet, for å komme i gang og videre på slutten for å få svar på det vi følte vi manglet informasjon om. Spørsmålene i intervjuguiden bør ikke inneholde ja/nei spørsmål, flere spørsmål i samme setning og ikke ledende spørsmål. Vi måtte også tenke over hvilke ord vi bruke, for å ikke bruke fagbegreper de ikke kjenner til. Med tanke på at vi ikke fulgte en spesifikk intervjuguide i fra start, var vi nødt til å tenke over hvilke spørsmål vi

spurte underveis for å ikke geleide de en bestemt retning eller spørsmål vi kunne få korte svar på (Rowley 2012).

#### 4.4.2 Intervju

Intervjuene ble som nevnt gjennomført med én til én metoden. Det ble tatt lydopptak så vi kunne kvalitetssikre at vi fikk med oss alt etterpå. Det ble derfor skrevet en kontrakt med intervjuobjektene for å ivareta deres personvern og for oss som intervjuere. Det er lett å glemme detaljer i etterkant og for å unngå å måtte ha flere møter, så gjorde vi opptak som gjorde at vi kunne konsentrere oss om å ha fokus på deltageren, istedenfor å bruke mye tid og energi på å få det ordrett på papiret. Det ble gjort opptak av tre av prosjektlederne, den siste ble det ikke gjort opptak av, da dette ikke var ønskelig. Etter intervjuet ble det gjennomført transkribering av de tre intervjuene som det ble gjennomført opptak på, for å sikre materialet og kunne ha noe å gå tilbake til for å kvalitetssikre oppgaven. Når det er snakk om hvor lenge et intervju skal vare så kan man dele dette inn i to tilnærminger, hvor det ene er det teoretiske og det andre det pragmatiske. Det teoretiske handler om intervjuets lengde og hvor mange man trenger å intervju, noe som avhenger av forskningsspørsmålene. Den pragmatiske tilnærmingen går på hvor lang tid intervjuobjektene har og ta hensyn til deres tid. Det avhenger også av hvor mange intervjuobjekter man skal intervju og hvor stor kapasitet man har som forsker til å gjennomføre intervjuene samtidig som er klarer å være effektiv igjennom hele intervjuet. Man bør også ha i bakhånd at man skal analysere dataen noe som tar mye tid. Hvor lenge ett intervju skal vare avhenger derfor av disse nevnte tilnærmingene. En god tommelfinger er at intervjuet ikke skal være så langt at man ikke får inn spennende og relevante funn. Når man derfor har fått inn nok så bør man avslutte intervjuet (Rowley 2012).

Se oversikt over varigheten på intervjuene og hvor mange sider med transkribering under i tabell 1

<b>Intervjuobjekter</b>	<b>Varighet</b>
Intervjuobjekt 1	01:46:45
Intervjuobjekt 2	01:10:56
Intervjuobjekt 3	Ca. 02:15:00
Intervjuobjekt 4	02:03:49

*Tabell 1: Oversikt varighet intervju (egendefinert).*

#### **4.4.3 Tid og sted**

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på kontorene til Frøiland Bygg Skade. Det var viktig for oss at dette ikke skulle gå unødvendig mye ut over deres arbeidstid. Vi var også fleksible på tidspunkt på selve intervjuet, da vi ville tilpasse oss deres tidsskjema. En annen faktor for å gjøre intervjuene på deres kontorlokaler var at prosjektlederne kunne være i kjente og trygge omgivelser og dermed slippe et eventuelt uromoment. Da ville de kunne lene seg mer tilbake, da det var vi som var gjester der.

#### **4.5 Kvalitetssikring av kvalitative data: Kriterier og løsninger**

Kriterier for kvalitet i kvalitative undersøkelser er mye diskutert. Delvis skyldes det en misforstått oppfatning av at kvalitativ forskning kan vurderes på samme måte som kvantitative studier. Av den grunn har vi valgt å støtte oss på Tracys åtte punkter for kvalitativ kvalitet i denne studien. (Tracy 2010).

### 4.5.1 Intern Validitet

Modell Åtte «Big-tent» kriterier for fremragende kvalitative studier.

Verdifullt tema	Temaet for forskningen er: aktuell, tidsriktig, betydelig og interessant
Nøyaktighet/strenghet/ presisjon	Studien bruker tilstrekkelig, rikelig, passende og sammensatte: teoretiske konstruksjoner, data og tid i feltet, prøver/tester, kontekst (er) og datainnsamlings- og analyseprosesser
Oppriktighet	Studien er preget av: selvrefleksivitet rundt subjektive verdier, skjevheter og tilbøyeligheter til forskeren (e) og åpenhet om metoder og utfordringer
Troverdighet	Forskningen er preget av: Grundig beskrivelse, konkrete detaljer, utredning av stilltiende (ikke-tekstuell) kunnskap og visualiserer fremfor å forklare, riangulering eller krystallisering, «Multivocality», deltagerens refleksjoner
Resonans	Forskningen påvirker og/eller beveger bestemte lesere, eller utvalgte målgrupper gjennom: Estetisk og stemningsfull representasjon, naturalistiske generaliseringer og overførbare funn
Betydelig bidrag	Forskningen gir et betydelig bidrag: konseptuelt/teoretisk, praktisk, moralsk, metodologisk og heuristisk
Etikk	Forskningen vurderer: prosedyreetikk (for eksempel tema knyttet opp mot mennesker/individer), situasjons- og kulturspesifikk etikk, relasjonsetikk og avsluttende etikk (når forskningsprosjektet avsluttes og resultatene deles)
Meningsfull sammenheng	Forskningen: oppnår hva den er ment til å handle om, bruker metoder og prosedyrer som passer til de uttalte målene, forbinder meningsfull litteratur, forskningsspørsmål/fokus, funn og tolkninger med hverandre

Tabell 2: Åtte «Big-tent» (Tracy 2010, 840).

Vi kan se at Tracy i stor grad erstatter diskusjonen om ekstern/intern validitet med denne åttepunktlisten. Her viser hun for eksempel generalisering (ekstern validitet) i punktet om resonans. I og med at dette er et stridstema i kvalitative studier, så ønsker vi å gå litt dypere inn på dette punktet, under ekstern validitet (Tracy 2010).

#### 4.5.2 Ekstern validitet

Det som menes med ekstern validitet, er hvorvidt resultatene fra forskningsprosjektet er overførbart til andre liknende fenomener. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvor godt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn, således er ikke forskning kun begrenset til ren innsamling av opplysninger. Kan resultatene av en undersøkelse av måten ledelsen i denne bedriften tar beslutninger på, overføres til andre norske bedrifter? Generalisering av forskning er ofte et eksplisitt, eller implisitt mål. Malterud (2003) og Thagaard (2009) hevder at det ved kvalitative studier, snakkes om overføring av kunnskap, i stede for at den generaliseres. Dette fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen 2011, 248). Der er Tjora mener at en slik tilnærming er uheldig. Dette fordi generaliserbarhet er godt etablert som en kvalitetsindikator for forskning som sådan, og videre fordi det i begrepet «overførbarhet» ligger en innsnevring av hva slags form for generalisering man kan tenke seg fra kvalitative studier. Generalisering bør dermed ikke begrenses hverken statistisk generalisering, eller en slik overførbarhet. Det kan ved enkelte prosjekter bli sett bort ifra temaet generalisering, dette hvis målet for eksempel er å gå dypt inn i et spesifikt problemområde. Her kan målet være å belyse, eller løse et konkret problem, snarere enn å utvikle innsikt som går ut over det spesifikke tilfellet (casen) (Tjora 2020, 238-239). Således har ikke generalisering vært et hovedfokus i nettopp denne studien. Selv om det som nevnt ikke vil være generaliseringen av vår studie som står i hovedfokus, så ser vi det allikevel som hensiktsmessig å skissere tre former for generalisering i kvalitativ forskning.

- *Naturalistisk generalisering:* handler om at *leseren selv* kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet, for ev. sin egen studie. Dette opp imot at rapporteringen av forskningen redegjør godt for detaljene i det som er studert.
- *Moderat generalisering:* Generalisering kan ses i mer strukturell forstand, der det er opp til forskere å skildre i hvilke situasjoner (steder, kontekster, tider og andre variasjoner) resultatene vil kunne være gyldige.
- *Konseptuell generalisering:* ved kvalitativ forskning, så kan man utvikle teorier, konsepter, eller typologier som vil ha relevans for andre caser, enn det (eller de) som er studert.



Tjora (2020) skriver også at når det kommer til ekstern validitet, så kan naturalistisk generalisering være et uheldig utgangspunkt. En grunn til dette er fordi vi ikke kan forvente at leseren, eller brukeren av forskningen har så god informasjon om alle forutsetningene for et prosjekt, for at vedkommende skal kunne vurdere generaliserbarheten. I tillegg, så kan vi oppleve at det beste av forskning som publiseres i vitenskapelige tidsskrifter, begrenses med henhold til antall ord og således ikke gir en fullstendig beskrivelse av caser og deltakelse. Brukeren får således ikke all nødvendig informasjon, slik at vedkommende ikke har grunnlag for å kunne gi en grundig vurdering om generaliserbarheten til studien, inn i eget prosjekt. Det er avgjørende at brukeren har informasjon om de ulike variasjonene som kan forekomme fra ett gitt prosjekt, til sitt eget prosjekt. Et eksempel på dette kan være en ny studie som har nøyaktig samme forskningsspørsmål, bransje og målgruppe, men som allikevel ikke kan vurdere naturalistisk generalisering som hensiktsmessig. Dette da omgivelsene, kultur, ledelsesmodeller, og andre forhold kan være ulike, som gjør at utgangspunktet absolutt ikke åpner opp for dette (Tjora 2020, 240-242). Likeledes vil det i denne studien kunne være mer relevant å tale om overførbarhet, fremfor generalisering. Det forsøkes således å gi leseren grundig innsikt i dette kapittelet, slik at vedkommende selv kan få vurdere og videre overføre våre resultater til egne caser. Men, vi vil som nevnt påpeke de overnevnte punkter hva gjelder fallgruvene her, ved for eksempel mangel på informasjon hva gjelder alle forutsetningene som foreligger i vår studie.

Moderat generalisering kan tenkes i en mer kvantitativ forstand, og er således ikke hensiktsmessig å vurdere denne generaliseringsmetoden i denne studien. Konseptuell generalisering er målet med den stegvis-deduktiv induktive modellen, som vi har tatt utgangspunkt i, når det gjelder metode i dataanalysen. Således kan vi betrakte denne formen for relevant i vår studie. Vår hensikt, er å sikre relevans ut over de data som er analysert i denne studien, å benytte tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større generaliserbarhet og gyldighet (Tjora 2020, 245-246). selv om generalisering ikke har hatt et stort fokus i denne studien, så er det imidlertid ønskelig å oppnå overførbarhet tilnærmet som i naturalistisk generalisering. I tillegg belyse funn i form av konsepter, typologier, eller teorier, som vil kunne ha relevans for andre tilfeller, noe som man kan kjenne igjen i konseptuell generalisering. Dette da generalisering er en kvalitetsindikator på studien som er blitt gjennomført.

## 5 Resultater

I dette kapittelet skal vi presentere våre funn gjennom de dybdeintervjuene som er blitt gjennomført. I første del vil vi vise funn knyttet til hvordan prosjektlederne opplever kommunikasjonen med sine ansatte. I andre del vil vi vise til funn, som beskriver hvilken type leder de oppfatter seg selv som. I tredje del vil vi presentere funn knyttet til hvordan de håndterer utfordringer i forbindelse med mangfoldsledelse. Fjerde del henviser til om det finnes diskriminering på arbeidsplassen med tanke på at flere ansatte er av utenlandsk opprinnelse. Femte del hvordan de griper fatt på relasjonsbygging og til slutt viser vi til generelle funn i sjette del.

Ved å belyse funn gjort i disse områdene, så bidrar dette med å kunne gi svar på overordnet problemstilling. Det vil ikke være subjektive meninger, eller tolkninger fra oss her, men en presentasjon av informantens oppriktige svar og meningsforhold, fremlagte papirer, samt informasjon hentet fra deres hjemmeside.

### 5.1 Generelt om prosjekt- og prosessstyring

Avdelingsleder i Frøiland Bygg Skade får inn prosjekter fra ulike forsikringselskaper gjennom et datasystem. Deretter fordeler avdelingslederen disse prosjektene videre til prosjektlederne. Prosjektlederne tar dermed kontakt med kunden og avtaler tid til befaring. Befaringen gjennomføres og rapport sendes til forsikringselskapet. Ved godkjent erstatningsbeslutning utarbeider prosjektlederen kalkyle/budsjett for arbeidsoppgavene. Når kostnadene godkjennes, kan arbeidsoppgavene som for eksempel riving, tørking av konstruksjoner og gjenoppbygging gjennomføres. Hvordan prosjektlederne tilnærmer seg denne delen av gjennomføringen, er ulik. For eksempel så forteller Prosjektleder 3, at hen selv kontakter kunden for å avtale tid til oppstart av arbeidet, og gir videre dette tidspunktet til sine snekkere. Dette da hen forsøker å ha en viss kontroll på hvor snekkerne er og hvor lang tid prosjektet vil ta, slik at hen vet når de kan være tilgjengelige til neste prosjekt. Prosjektleder 1 og 4 derimot, gir nødvendig informasjon til sine snekkere, som da selv kontakter kundene for å avtale tid til, for eksempel riving og veien videre. Dette gjør de, fordi de ønsker at snekkerne selv skal planlegge og gjennomføre prosjektene, uten at prosjektleder involveres unødig. Dette mener de, vil frigjøre tid til annet arbeid.

## 5.2 Kommunikasjon mellom: prosjektledere og snekkere

Hver prosjektleder gjennomfører gjerne flere prosjekter parallelt. Dette krever god struktur og et godt samarbeid med prosjektdeltagere, som i dette tilfellet er snekkerne. Hver prosjektleder har faste snekkere, som de samarbeider med. Hvor godt de kommuniserer, vil kunne påvirke prosjektets gang og opplevd effektivitet. Hvor mye, og hvor grundig prosjektledere og deres snekkere kommuniserer, varierer veldig. Prosjektleder 3 forteller at hen kommuniserer ofte, da hen ringer for å høre hvordan det går, for videre å få en oversikt over prosjektet og hvor lang tid det vil ta. Hen får også vite om hva de trenger av materialer, for så å bestille dette. Snekkerne får så videre beskjed om når de kan hente materialer. Prosjektleder 1, 2 og 4, har fokus på at snekkerne selv skal bestille materialer, og at de derfor søker denne informasjonen om hva de trenger selv. Prosjektleder 1 og 4 søker ikke informasjon fra snekkerne, om hvordan de ligger an i prosessen. Dette fordi, de lar snekkerne selv avgjøre hvilke prosjekt de tar: når, hvor lang tid de trenger, og når de er klar for neste prosjekt.

## 5.3 Krav, utfordringer og oppfølging

Det er et ønske fra prosjektlederne at snekkerne har kontakt med kundene under hele prosjektet. Dette er noe som prosjektlederne forteller at en del av snekkerne finner vanskelig. De nevner manglende språkkunnskaper som hovedårsaken til dette. Samtlige prosjektledere forteller at de har som mål at snekkerne skal ha den daglige praktiske kontakten med kundene, men at de møter på motstand fra de snekkerne dette gjelder. Vi kan dog se at prosjektlederne stiller ulike krav og har ulike forventninger til sine snekkere. Prosjektleder 1 er tydelig til sine snekkere hva hen forventer av dem, som hen forteller:

*«Jeg er nok litt krevende. Jeg forventer kanskje at en håndverker er en håndverker og at alle kan levere det samme. Hva angår kommunikasjon, språk og kvalitet.»*

Hen forteller videre i forbindelse med krav til snekkerne:

*«(...) den stillingen her krever også dokumentasjon, den krever en del papirarbeid og apper og sånne ting. Og det er en digital tidsalder, det er ikke alle de som har fulgt den. Så du merker at flere av de må gjøre det, fordi det er en del av jobben. Men at de kanskje ikke egentlig vil, de synes det er tungvint å fylle ut papirer. Språket er ikke så sterkt. Jeg*

*krever at – nå er du ansatt her, og man har skrevet under på at man skal levere det som er påkrevd. Så tenker jeg at da må man faktisk forvente at de klarer å levere».*

Mens Prosjektleder 4 har forsøkt å sette et slikt krav, men blir møtt med motstand som hen synes har vært vanskelig å håndtere. Hen påpeker på lik linje som Prosjektleder 1, at det er et helt annet krav til snekkere som er i forsikringsbransjen, noe som innebærer høyere krav til service, kontakt med kunden, osv. Hen forteller også at det er mye «learning by doing» i denne bedriften, noe som gjør at snekkerne ofte ikke får optimal opplæring. Det blir ikke satt av tid til oppfølging med snekkerne, noe Prosjektleder 4 har et ønske om. Dette gjør at Prosjektleder 4 føler at det er begrenset for hvor frustrert hen kan bli, med henhold til dette. Hen sier:

*«(...) når man opplever at det man tar opp ikke går gjennom, så er det litt sånn utfordrende hvordan- går jeg videre da? Hvilke midler har jeg? Både positivt og negativ. (...) Det blir mer positive tilbakemeldinger, det er det jeg føler jeg er flinkest på da, at jeg gir mye ros når det er fortjent. I håp om at de forstår hva jeg er ute etter. (...) så blir det ikke gjort sånn (som ønsket), så synes jeg det kan være vanskelig å gi tilbakemelding på hvorfor blir det ikke gjort da (..) Jeg er nok ikke flink nok til å sette krav»*

Prosjektleder 2 på sin side forteller videre:

*«Jeg vet jo at jeg som tidligere har jobbet på nybygg har ikke kunnet hoppet rett inn her som snekker. Å ikke kunnet gjort mye av det de snekkerne her gjør, for å si det sånn. Det er en annen måte å jobbe på.»*

Prosjektleder 3 fikk spørsmålet «Hvilke forventinger og krav har du til dine snekkere?» og svarte på dette:

*«for det første, så forventer jeg at de vet hva de driver med. At de har kompetanse på de områdene de skal utføre ting på. Og at de er ærlige om de ikke har den kompetansen, hvis de blir satt på noen ting og de ikke føler seg kompetent til det, at de da sier ifra. Istedenfor å gjøre det de tror de skal gjøre. Jeg forventer at de har yrkesstolthet og er fornøyd med jobben de gjør. Og at de leverer et godt produkt, eller resultat da, som de synes er godt selv. Slik at de kan dra hjem om dagen og være fornøyd med jobben de*

*gjør. Vi vil jo ha alle snekkerne egentlig til å være selvgående snekkere som både leverer produktet bra, men også håndterer kunder bra.»*

Prosjektleder 3 forteller videre at arbeidskontrakten til snekkerne, er ganske utydelig hva gjelder deres arbeidsoppgaver. Dette gjør at hen som leder ikke føler at hen kan være så bastant og ha høye krav og forventinger til at snekkerne klarer å levere på de områder som gjelder blant annet kundekontakt.

## **5.4 Diskriminering på arbeidsplassen**

I forbindelse med mangfoldsledelse, så kan prosjektlederne møte utfordringer som blant annet diskriminering pga. etnisitet, kultur, o.l. Prosjektleder 3 forteller:

*«Man merker at det er enkelte kunden som har fordommer, og gjerne skulle hatt norske snekkere.»*

Vi stilte oppfølgingsspørsmålet: *«Har du opplevd diskriminering mot snekkerne, med tanke på at de er av utenlands opprinnelse?»*

*«Ja, det har vi. I hvert fall en episode jeg husker veldig godt. Og der endte det med at de dro derifra og kom aldri tilbake. Snekkerne møtte opp som avtalt og da eieren så og hørte at de var polske, så ble jeg oppringt. Da sa han at han ville ha norske arbeidere med norsk fagbrev, eller at de i hvert fall skulle ha norsk fagbrev.»*

## **5.5 Relasjonsbygging**

Vi kan se at prosjektlederne har litt ulik tilnærming, hva gjelder relasjonsbygging blant sine snekkere. Vi stilte spørsmålet *«Hvor ofte spiser du lunsj med snekkerne dine?»* Prosjektleder 1 forteller:

*«Det er sjeldent, det er sjeldent.. Jeg har vært ute og kjøpt med brus til de før og da prøvde jeg å ha en dyp samtale med de, og svaret var så lite ambisiøst at jeg ble litt sånn matt. Jeg er jo en person med en 10 års plan, fem års plan, i livet mitt. De tror jeg ikke har planlagt to uker frem engang.»*

Så har vi Prosjektleder 3, som fikk spørsmålet: «Har du funnet på noe med snekkerne dine og hvordan bygger du opp tillit mellom dere?»:

*«Jeg inviterte mine snekkere på et vorspiel før vi skulle på et julebord og da inviterte jeg de (mine snekkere) hjem til meg. Da hadde jeg med litt polsk vodka. Ellers så bygges jo tillit opp i arbeidet og det. Viser at jeg forstår de med å snakke med dem om ja, ting hjemme. Hva de driver med hjemme og på fritida. Bli ordentlig kjent med dem da, og ikke bare prate om hvordan man kan spikrer en to-fire. Men «møte de» litt på privaten og høre hvordan de har det hjemme. Det gjør jeg gjerne når jeg møter dem på byggeplassen, eller hjemme hos en kunde de holder på da, mens de utbedrer skader, så prater jeg med dem da. Jeg flyr jo en del ut på plassene.»*

Prosjektleder 2 fortalte da hen fikk spørsmålet: «Hvordan er kontakten din med snekkerne og er det godt miljø, føler du?»:

*«Jeg har som regel daglig kontakt med begge mine snekkere, i hvert fall når de jobber for meg. (..) Jeg synes vi hører på hverandre begge veier og har respekt for hverandre, for å si det sånn.»*

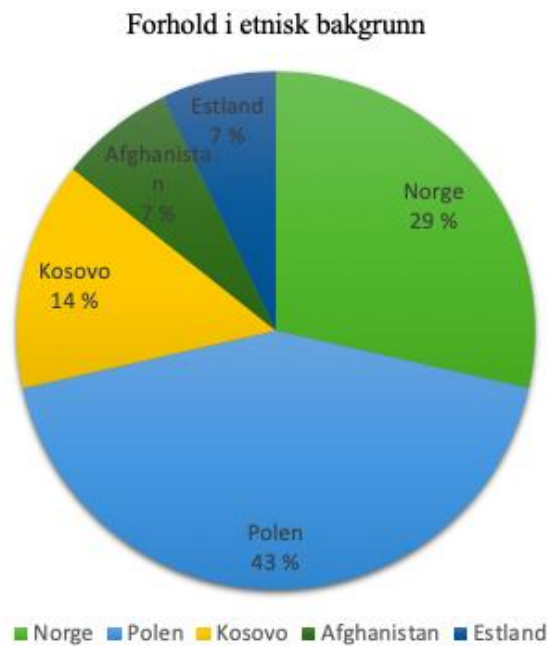
## **5.6 Generelle funn**

Med tillatelse, så har vi fått innsyn i arbeidskontrakten til snekkerne. Det må påpekes at disse ikke er de signerte kontraktene, men med fiktive navn, adresse o.l. Dette for å bevare snekkernes konfidensialitet. Kontraktene skal dog være identiske og gjelde for samtlige snekkere. Under punktet «Stillingens innhold» så informeres det om at «arbeidsgiver forbeholder seg retten til å avgjøre endringer i stillingens innhold og arbeidsoppgaver». Utover dette står det ingen spesifisering på hvilke typer arbeidsoppgaver den ansatte måtte ha.

På bedriftens hjemmeside så viser de til deres verdier hva gjelder blant annet etiske retningslinjer. Her har de blant annet fokus på diskriminering, miljø og HMS. De skriver også at deres samarbeidspartnere og leverandører må oppfylle deres krav om de etiske retningslinjene (Frøiland Bygg 2020).

Vi har fått informasjon om at de fortrinnsvis rekrutterer snekker på to måter. Finn-annonser og gjennom bemanningsbyråer.

Majoriteten av arbeidsstokken blant snekkerne er innvandrere fra Polen. Det er også ansatte fra Norge, Kosovo, Estland og Afghanistan. Disse snekkerne har ikke fått språkopplæring i regi av bedriften.



*Figur 6: Etnisk bakgrunn blant snekkerne i Frøiland Bygg Skade avd. Akershus vest (egendefinert).*

Videre har samtlige prosjektledere informert oss om at ingen av disse har tidligere ledererfaring og de har heller ingen lederutdannelse. Tre av fire prosjektledere forteller at de savnet en god opplæring da de begynte i sin stilling og føler dette påvirker deres arbeid i dag.

## **6 Analyse**

I dette kapittelet har vi valgt å presentere et utvalg av empirien vi har innhentet, for å kunne besvare vår problemstilling. Dette empiriske materialet vil vi analysere og drøfte opp imot det teoretiske grunnlaget i studien. Vi har valgt å strukturere dette kapittelet slik at vi tar for oss hver del av de presenterte teoretiske underkategoriene.

### **6.1 Mangfold i arbeidsmarkedet i Norge**

Kilskar (2017) skriver at en tredjedel av arbeidsstokken i byggenæringen kom fra utlandet. Dette var som en konsekvens av EU-utvidelsen som ble nevnt tidligere i oppgaven. Dette gjorde at flere utenlandske innvandrere ble en del av samfunnet og arbeidsmarkedet. I all hovedsak, kunne vi se at innvandrerne kom fra Øst-Europa, nærmere bestemt Polen. Norge utvikler seg sådan, til å bli et mer og mer internasjonalt land. Frøiland Bygg Skade som er et byggefirma i forsikringsbransjen, er gode bidragsytere til denne utviklingen, og har på sin avdeling en arbeidsstokk som har flere utenlandske snekkere. Disse er i hovedsak fra Polen (42.85%), men det finnes også snekkere fra Norge (28.57%), Kosovo (14.28%), Estland (7.15%) og Afghanistan (7.15%).

### **6.2 Kommunikasjon - språklæring og sosial integrering**

Store deler av hverdagen til folk i arbeid, tilbringes nettopp på arbeidsplassen. Arbeidslivet er sådan en viktig plattform for språklæring og sosial integrering. Bygningsarbeidere med polsk bakgrunn oppgir at de i hovedsak snakker polsk på jobb, da de gjerne arbeider i arbeidslag som kun består av polakker. For disse dette gjelder, så vil det derfor være svært begrensede muligheter for å utvikle sine norskkunnskaper på jobb. Vi kan se at situasjonen er litt annerledes for renholdsarbeidere, til tross for at de arbeider mye alene, dette da de har mye kundekontakt. Kontakten mellom kunden og renholdsarbeideren foregår da ofte på engelsk (Friberg 2011, 96). I vårt tilfelle så har bedriften Frøiland Bygg Skade bygningsarbeidere, men med oppgaver litt utover de typiske arbeidsoppgavene som en snekker innen for eksempel nybygg har. Samtlige prosjektledere informerer om at snekkerne skal ha kundekontakt, og at dette skal bidra til å effektivisere prosjektgjennomføringen. Prosjektlederne informerer også om at noen snekkere har kundekontakt og er til dels fortrolig med denne oppgaven. Derimot forteller de at flere snekkere finner denne delen av arbeidet, altså kundekontakt som utfordrende. Årsaken til dette



sier de, er svake språkkunnskaper. Enkelte snekkere har svake engelskkunnskaper og enda svakere norskkunnskaper. Det som ofte anses å være avgjørende for innvandreres suksess i arbeidslivet, er språkferdigheter. Arbeidsinnvandrere fra EØS-land har ikke krav på gratis språkopplæring gjennom det offentlige. Torshaug (2009) skriver at enkelte kommuner likevel tilbyr gratis språkopplæring og således ser verdien av dette. Friberg og Eldring (2011) sier at de som jobber i egne polske arbeidslag, har signifikante dårligere språkferdigheter. Av denne grunn kan en slik ordning, virke hemmende for språkutvikling (Friberg 2011, 96). Snekkerne i Frøiland Bygg Skade arbeider til dels alene, men også i arbeidslag. Vi har fått informasjon om at snekkerne ikke har fått språkopplæring i regi av bedriften.

### **6.3 Sammenhengen mellom samhold og effektivitet**

Casey-Campbell og Martens har konkludert med at det er en generell, positiv sammenheng mellom samhold og effektivitet. Det var benyttet oversiktsanalyser for å bygge opp under påstanden om at relasjonen til produktiviteten, hvor man da har kontrollert kostandene (hovedsakelig fra innsatsfaktorene), som da viser en sterkere relasjon enn relasjonen til effektiviteten (som inneholder et bredere spekter av effektivitetsfaktorer). Dette ville tyde på, at nytteverdien av et godt samhold i grupper, er ganske solid (Hjertø 2013, 223). Prosjektlederne informerer oss om at grunnet dårlig språk, så oppleves både effektiviteten og samholdet noe problematisk. Det er utfordrende å føre en samtale, man kan misforstå hverandre og det oppleves en dårlig flyt i samtalene. En prosjektleder informerer om at hen og snekkerne til hen, er såpass ulike, med henhold til ambisjoner og planer fremover i tid, slik at hen ikke føler de er på samme bølgelengde. Dette gjorde at denne prosjektlederen finner det vanskelig å bygge samhold mellom hen og snekkerne sine. En annen prosjektleder forteller at hen er opptatt av å kunne snakke om hverdagslige ting, gjerne på arbeidsplassen, dette for å bygge tillit og en god relasjon med sine snekkere. En tredje prosjektleder sier at hen opplever at det er en gjensidig respekt og at de lytter til hverandre begge veier. Det fremkommer her litt ulik tilnærming til hvor viktig de anser relasjonsbygging mellom seg selv og sine snekkere. Som Hjertø (2013) som nevnt skriver, så er det en generell, positiv sammenheng mellom samhold og effektivitet. Dette bygger opp under at relasjonsbygging burde være et bevisst fokusområde blant ledere, om man ønsker å effektivisere arbeidet. Utfordringene rundt dette, kan være om det ikke settes av tid til å bygge et godt samhold som fundament. Hvis lederen ikke finner verdi i slikt arbeid, så vil lederen heller ikke prioritere tid og energi på dette. Lederen må derfor evne å se helheten og være seg bevisst nytteverdien av et godt samhold i gruppen.

## 6.4 Forståelse av mangfoldsledelse

Det å forstå verdien av mangfold og deres kompetanse, er en ledelsesform som kan defineres som mangfoldsledelse. En mangfoldsleder burde sådan være opptatt av å få innsikt og kunnskap rundt sin egen væremåte, sitt språk, sine holdninger og evne å se hvordan man selv påvirker de rundt seg (Brenna 2018, 189). En god mangfoldsleder evner også å se de utfordringene som foreligger, for å tilrettelegge for enkeltindividet. Dette gjør at ev. ulikheter blir styrket, istedenfor svekket (Aukland 2017). i Sandals artikkel «Hva er mangfoldsledelse?» nevner hun to former for ledelse som har negative konsekvenser for de ansatte, spesielt de med minoritetsbakgrunn. Punkt 1 handler om at lederen har samme krav og forventninger til samtlige ansatte, deretter at lederen ikke viser hensyn til utfordringene som eksisterer. Dette henger i praksis sammen med lav jobbtilfredshet og svak tilhørighet til arbeidsplassen (Sitert i Aukland 2017). Prosjektleder 1 forteller at hen forventer at alle kan levere det samme. Utfordringen som foreligger her er blant annet svake språkkunnskaper blant noen av snekkerne, og om denne utfordringen ikke blir tatt hensyn til, så kan dette anses å ha en negativ effekt på de ansatte, med henhold til jobbtilfredshet og tilhørighet til arbeidsplassen.

Punkt 2 handler om Laissez fair som er en betegnelse på passiv og lite synlig leder som trekker seg unna om det oppstår problemer (Aukland 2017). Vi finner ingen utfordringer knyttet til dette punktet i denne bedriften, da ingen prosjektledere gir inntrykk for at de operer på denne måten.

## 6.5 Kjernen i mangfoldskompetanse

Kjernen i mangfoldskompetanse er at lederen er fleksibel, utviser empati, kulturell intelligens, og videre evner å binde mennesker sammen, uavhengig av ulikhetene. Mangfoldsledelse handler i bunn og grunn om hvordan man overfører kompetanse innad i en arbeidsgruppe, eller hele organisasjonen. Dette krever at lederen klarer å identifisere og koordinere denne kompetansen, slik at den har nytteverdi. Boken Marasim (Brenna 2017) sier at det er nødvendig at man som leder og ansatt må kunne tåle å stå i ubehag, uten å ta noe særlig skade av dette. Det vil si at de må kunne bevege seg ut av komfortsonen, for å få et mer helhetlig bilde av ulike situasjoner (Brenna 2018, 191).

Prosjektleder 4 forteller at hen synes det er utfordrende å stille krav til snekkerne sine, da det ikke er tilstrekkelig opplæring og blir satt av tid til oppfølging til disse. Prosjektleder 4 virker

å ha forstått at snekkerne finner noen oppgaver som vanskelige, grunnet manglende opplæring og videre oppfølging, og at hen derfor ikke tillater seg å bli veldig frustrert over dette. Prosjektleder 3 støtter på sin side dette tankemønsteret og forteller videre om en utydelig arbeidskontrakt til snekkerne. Noe som gjør at hen heller ikke stiller høye krav og forventinger til sine snekkere hva gjelder kundekontakt, og andre arbeidsoppgaver utover det «en vanlig» snekker gjør. Dette til tross for at samtlige prosjektledere har et ønske om at snekkerne skal være med selvgående. Således viser Prosjektleder 3 og 4 at de har sett situasjonen fra snekkernes perspektiv, og forstått deres utfordringer. Videre viser til at prosjektlederne har en forståelse for og arbeider etter kjernen i mangfoldskompetanse.

Prosjektleder 2 bruker seg selv som eksempel og forteller at hen har en forståelse for at de som begynner i denne bedriften som snekkere, arbeider på en helt annen måte og har arbeidsoppgaver utover det «en vanlig» snekker har, og at det derfor kan oppleves som mer krevende å jobbe i Frøiland Bygg Skade. Dette viser at hen evner å sette seg selv i snekkernes fotspor og se utfordringene fra snekkernes perspektiv.

## **6.6 Rolleklarhet**

Når man skal ansettes inn i en ny jobb, enten man har tidligere erfaring, eller ei, så kan man oppleve å bli usikker. Man skal inn i en ny rolle, tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter, og dette kan være en utfordrende prosess for den det gjelder. Å tilegne seg kunnskap gjennom observasjon av etablerte kollegaer, er etter hva forskningen sier, en metode mange bruker. Spesielt for å tilegne seg sine kollegaers tause kunnskaper (Jakobsen 2004). Van Maanen og Schein (1979) definerer sosialisering som en prosess, der enkeltindividet tilegner seg sosiale kunnskaper og ferdigheter som vedkommende finner nødvendig, for å innta en rolle i organisasjonen. Siden det er mye å sette seg inn i, spesielt i startfasen ved en ansettelse, så forbindes denne prosessen gjerne med høye usikkerhetsnivåer hos den nyansatte. Hvordan man som nyansatt blir tatt imot kan derfor være avgjørende for veien videre. Hvordan ledere, veiledere og medarbeidere arbeider for å legge til rette og opprette gode onboardingprosesser er derfor trekt frem som en svært avgjørende del, for å oppnå målet ved at den ansatte finner sin ønskede rolle (Lablin 1987). Slik teorien sier, så er startfasen en kritisk fase når det gjelder rolleklarhet for ansatte. Samtlige prosjektledere forteller oss at det er helt andre krav til snekkere som jobber i forsikringsbransjen, kontra snekkere i andre bransjer. Frøiland Bygg Skade bruker bemanningsbyrå og Finn.no som hovedkanal når de ønsker å rekruttere snekkere. Vi har ikke

fått informasjon om jobbannonsenes innhold, ei heller informasjon vedrørende innholdet i den muntlige korrespondansen ved ev. intervjuer, under og etter ansettelse. Det vi dog har fått informasjon om, er arbeidskontrakten til snekkerne. Under punktet «Stillingens innhold» i arbeidskontrakten, så står det «arbeidsgiver forbeholder seg retten til å avgjøre endringer i stillingens innhold og arbeidsoppgaver». Utover dette står det ingen annen beskrivelse av arbeidet, bortsett fra informasjon om stillingens tittel. Om dette svarer til minimumskrav til innhold i den skriftlige avtalen Jf. AML § 14-6 (1), vil vi ikke ta stilling til i denne oppgaven, men vi ønsker å påpeke at arbeidskontrakten er førende for hvilke krav som kan stilles til den ansatte. I tillegg skal den ansatte kunne lese kontrakten og slik forstå gjennom beskrivelsen av arbeidet, hvilke hovedoppgaver vedkommende har. En slik enkel formulering alene, kan derfor oppleves å være svak, med henhold til en dypere forståelse av hvilke hovedoppgaver snekkerne har. Dette spesielt med tanke på at snekkere i forsikringsbransjen oppleves å ha andre og flere arbeidsoppgaver, enn det «vanlige» snekkere i andre bransjer har. Utfordringen som foreligger her, kan være at snekkere som blir ansatt i Frøiland Bygg Skade misforstår omfanget med tanke på stillingens innhold. Dette ved at det kan være mangelfull formidling hva gjelder beskrivelse av arbeidet, men enda mer interessant for oss og vår problemstilling- misforståelser grunnet språk. Samtlige prosjektledere informerer oss om at noen snekkere av utenlandsk opprinnelse snakker og forstår svært lite norsk, i tillegg til at engelsken oppleves som svak. Vi har ingen informasjon om arbeidskontrakten kun formuleres på norsk, eller engelsk, eller om den er tilpasset opprinnessspråket til arbeidstakeren. Men gitt at arbeidskontrakten kun fremstilles på norsk, så vil dette kunne gjøre det utfordrende for den enkelte arbeidstakeren å forstå innholdet i den. Prosjektleder 4 forteller om at det legges mye opp til «learning by doing» blant snekkerne. Selv om det er en metode ansatte gjerne bruker for å lære sine kollegaers tause kunnskap, så opplever ikke denne lederen at en slik metode for den totale opplæringen er tilstrekkelig. Videre forteller Prosjektleder 4 at det ikke blir satt av tid til oppfølging, noe som hen har et ønske om å endre på. Tatt dette i betraktning, så synes denne lederen at hen ikke kan tillate seg å bli så veldig frustrert over at snekkere hen er leder over, ikke klarer å levere like godt som ønsket. Dette forteller oss at Prosjektleder 4 har forståelse for at opplæringen i starten og oppfølgingen underveis har stor betydning for hvor mye hen kan forvente av sine snekkere. I og med at startfasen i en ansettelsesprosess anses å være førende for videre karriere for den ansatte, i tillegg være en kritisk fase for å kunne lede sin ansatt inn i ønsket rolle, så kan det ved ansettelse av arbeidstakere med utenlandsk opprinnelse være ekstra utfordrende og krevende og tilpasse all informasjon og opplæring som gjennomføres. Kultur og språk skal møtes, slik at arbeidstakeren kommer i mål hva gjelder å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter, og

således oppnår en tilfredsstillende rolleklarhet innad i organisasjonen. Usikkerheten som gjerne oppstår ved begynnelsen av arbeidsforholdet kan, blant utenlandske arbeidstakere derfor oppleves å være ekstra fremtredende, grunnet utfordringer som manglende språkforståelse. Opplæring og oppfølging som følger en ansettelse, kan ved mangfoldsledelse derfor være ekstra utfordrende.

## **6.7 LIDO-modellen, fire ulike ledertilnæringer**

LIDO-modellen beskriver ulike ledertilnæringer, denne baserer seg på hvordan man forholder seg i spenningsfeltet som kan oppstå ved kulturelle møter. Modellen er hentet fra krysskulturell psykologi og baseres på teori knyttet til kulturkontakt, også kjent som akkulturasjon. Akkulturasjon har fire aspekter, disse er som følger: integrasjon, separasjon, assimilering og tilbaketrekning. Disse fire aspektene brukes ved å se sammenhengen mellom akkulturasjonen og hvordan ledere forholder seg til kulturelle møter på arbeidsplassen. Dette for å knytte punktene opp til LIDO-modellen. Videre har LIDO-modellen to dimensjoner av ledelse med fire ledelsesstrategier. De fire ledelsesstrategiene er assimilasjon, segregering, mangfoldsledelse og Laissez-Faire. Segregering kjennetegnes ved at lederen skiller ansatte med utenlandsk opprinnelse og de norske ansatte. Her kan man ofte se forskjell på makt og status blant de ansatte. Årsaken til at lederen kan velge en slik tilnærming kan være at vedkommende er redd for at kulturelt mangfold vil komme i veien for effektiviteten. Laissez-Faire, også kalt «la det skure» ledelse, beskriver en leder som er passiv, fraværende og unnvikende når det trengs å ta avgjørelser. Lederen er også uklar på hva slags forventinger som stilles ovenfor sine ansatte (Sandal 2013, 9). Utfordringene som foreligger, vurderer vi, tatt i betraktning innhentet data, ikke hviler her. Vi har ikke gjort noen funn, som tyder på at prosjektlederne har lederstiler som speiler segregeringsledelse, eller Laissez-Faire ledelse. Til tross for at det fremkommer utfordringer knyttet til hva slags forventinger noen av prosjektlederne har ovenfor sine snekkere, så gir ikke det nok grunnlag til å vurdere ledelsestilen som passiv. Dette da prosjektlederne selv, ser ut til å være usikre på hva de kan tillate seg å forvente av sine snekkere, opp imot den opplæring og oppfølging de har fått. Total rolleklarhet og hva det innebærer, er således til dels ukjent ovenfor både prosjektlederne og snekkerne, dette er noe vi vil se nærmere på, senere i analysen.

Assimilasjon kjennetegnes ved at lederen stiller samme krav til alle ansatte, uansett bakgrunn. Lederen er videre opptatt av å inkludere alle ansatte og har en forventning om at de ansatte tilpasser seg kulturen i det landet de er i. En leder som dette vil først og fremst basere seg på

individets relevante og faglige arbeidskvalifikasjoner (Sandal 2013, 10). Prosjektleder 1 forteller oss at hen stiller høye krav til sine snekkere, hen forventer at alle kan levere det samme, både med henhold til kommunikasjon, språk og kvalitet på arbeidet. Utfordringen som foreligger her, er om snekkerne ikke klarer, eller har interesse av, å tilpasse seg kulturen i Norge. Dette innebærer blant annet å lære seg norsk og sette seg inn i de verktøy som brukes. Lederen vil derfor kunne møte på motstand hvis vedkommende setter et krav om en slik tilpasning. I og med at en leder som har tilnærmingen assimilasjon, gjerne baserer seg hovedsakelig på individets relevante og faglige arbeidskvalifikasjoner, så kan det således bli utfordrende å se og imøtekomme individet på andre psykososiale faktorer.

Mangfoldsledelse er den siste ledertilnærmingen i LIDO-modellen. Denne lederstilen kjennetegnes ved at lederen vektlegger gjensidig respekt og toleranse. Videre kan en mangfoldsleder se verdien av de mulige ressursene knyttet til ulikheter mellom kulturer. Lederen jobber aktivt og har et ønske om at alle ansatte blir en del av felleskapet. En slik leder er løsningsorientert, fremfor å peke ut tapere og vinnere (Sandal 2013, 10). Prosjektleder 2 forteller at hen opplever at det er en gjensidig respekt mellom hen og sine snekkere. De lytter til hverandre og har daglig kontakt. Prosjektleder 3 på sin side forteller at hen har god kontakt med sine snekkere. Hen har et ønske og jobber aktivt for at de skal ha en relasjon, som ikke bare baserer seg på samtaler rundt arbeid. Hen viser en genuin interesse for enkeltindividets hverdag utenfor jobb, og mener dette er et ledd i å bygge tillit. Hen har en arbeidsstil, der hen flyr mye ut «i feltet» og således gjør hen seg tilgjengelig for sine snekkere. Utfordringene som kan oppstå med mangfoldsledelse, er at lederen må gjøre seg kjent med hvordan de ulike kulturene operer. Om lederen ikke tilegner seg kunnskap om den kulturen den ansatte har, så kan det oppstå uheldige situasjoner og misforståelser. I tillegg, så kan lederen møte utfordringer i form av at det tar tid å gjøre seg kjent med ulike kulturer og det tar tid å finne løsninger for å kunne tilrettelegge og bygge tillit. Lederen må derfor prioritere tid på dette arbeide for å oppnå gode resultater. Men en god mangfoldsleder, vil kunne se verdien av dette arbeidet.

## 7 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere de viktigste funnene i studien og videre konkludere ut ifra valgt problemstilling. Vi vil også vise til forslag hva gjelder anbefaling til videre forskning.

Målet med denne studien har vært å avdekke utfordringer knyttet til mangfoldsledelse. Vi har hatt et samarbeid med en bedrift som har ansatte av ulike etnisiteter. Derfor ble det naturlig å velge en problemstilling som lød som følger: Hvilke utfordringer forekommer i forbindelse med mangfoldsledelse hos prosjektlederne i Frøiland Bygg Skade AS, avd. Akershus Vest? For å kunne besvare denne problemstilling på en tilfredsstillende måte, har det vært nødvendig å gjøre avgrensinger. Dette for å avgrense omfanget av studien. Teori og litteratur som er presentert er basert på de utfordringene som ble belyst av våre kontaktpersoner i bedriften.

Vi har med det valgt å ikke gå i dybden på andre generelle utfordringer som mangfoldsledere, eller ledere kan imøtekomme. I tillegg har vi ikke vurdert ulike tiltak som kunne blitt gjennomført for å forbedre og således effektivisere arbeidet i analysen, men vi vil nevne noen anbefalinger senere i dette kapittelet. Vår oppgave baserer seg i hovedsak på funn gjort gjennom intervju av prosjektledere og dermed har vi ikke hatt muligheten til å vurdere utfordringer, sett fra snekkernes perspektiv. Som følger av et eksplorativt design, der målet var å gi intervjuobjektet mulighet til å belyse utfordringer på alle områder. Så ble vårt fokusområde først tydelig etter at samtlige intervjuobjekt var intervjuet. Av eksterne årsaker, så hadde vi ingen mulighet til å kunne gjennomføre ytterligere intervju. Dataen som ble hentet, er derfor basert på en intervjuguide som i første omgang var designet for å åpne opp og tillate intervjuobjektet å styre retningen i intervjuet. Vi vil således ikke komme med noen konklusjon der vi forsøker å vise til at samtlige utfordringer som foreligger, er belyst.

Et av våre hovedfunn har basert seg på manglende språkkunnskaper blant noen av snekkerne. Disse dette gjelder virker å kvie seg for ulike oppgaver der de blir nødt til å kommunisere med for eksempel kunder. Noe som er en vanlig arbeidsoppgave blant snekkere i forsikringsbransjen. Resultatet av dette er at prosjektlederne selv må helt, eller delvis gjøre disse oppgavene. Videre gjør dette prosjektgjennomføringen mindre effektiv, da prosjektlederen må prioritere tid til dette arbeidet.

Samtlige prosjektledere har som mål at snekkerne skal være mer selvgående, der enkelte prosjektledere også påpeker at de forventer dette av sine snekkere. Dette krever blant annet at

snekkerne må kunne kommunisere med kunder, ta initiativ, forstå sine arbeidsoppgaver og sin rolle i bedriften. For å kunne forstå sin rolle, er startfasen av ansettelsen en kritisk fase. God opplæring og god oppfølging er således nødvendig for at den ansatte blant annet skal tre inn i sin nye rolle, og leve opp til de krav som er satt. Rolleklarhet viser seg å være en utfordring blant snekkerne i Frøiland Bygg Skade avd. Akershus Vest. Noen prosjektledere informerer om at det ikke blir satt av tid til opplæring og, eller oppfølging. Videre at opplæringen i hovedsak er basert mye på filosofien «learning by doing». I tillegg fremlegges det informasjon om at arbeidskontrakten ikke inneholder noen beskrivelse av arbeidet. Hvis man legger til manglende språkkunnskaper til dette regnskapet, så kan vi konkludere med at det foreligger store utfordringer knyttet til forholdet mellom krav/forventing og opplæring/oppfølging.

Noen prosjektledere informerer oss om at det er krevende å bygge relasjon med noen snekkere, for å skape et fundament i samholdet. Dette da noen av snekkerne kommuniserer dårlig på norsk og engelsk. En konsekvens av dette var dårlig flyt i samtalene, misforståelser underveis, samt at samtalene gjerne stagnerte, grunnet dårlig ordforråd. Noen prosjektledere informerer om at de har forsøkt å bygge en relasjon med sine snekkere, men at de har funnet dette som utfordrende grunnet dårlig språkforståelse. En av prosjektlederne informerer om at hen ikke er på bølgelengde med sine snekkere, da de er ulike hva gjelder ambisjonsnivå. Det er en generell, positiv sammenheng mellom samhold og effektivitet, noe som ikke alle prosjektlederne har særlig stort fokus på. Nytteverdien av å prioritere tid på dette arbeidet vil kunne være økt produktivitet i arbeidsgruppen. Således kan vi konkludere med at det er utfordrende for prosjektlederne å bygge godt samhold i gruppen, samt se nytteverdien av dette.

Kjernen i mangfoldskompetanse er at lederen evner å utvise empati, oppleves som fleksibel, har kulturell intelligens og videre evner å binde sammen mennesker, uavhengig av ulikhetene. En god mangfoldsleder klarer i tillegg å ha innsikt og kunnskap om sine egne holdninger, sin væremåte, sitt språk, og evnen til å se hvordan man påvirker mennesker rundt seg. Grunnet dette, kreves det mer av gode mangfoldsledere, enn ledere på generell basis. Prosjektlederne har ikke ledererfaring fra tidligere, ingen lederutdanning, og de fleste opplevde mangelfull opplæring ved ansettelsen. Dette er en utfordring, da de ikke virker å ha kjennskap til alle faktorer ved god mangfoldsledelse.



## 7.1 Anbefaling til videre forskning

I denne studien har det vært fokus på å belyse utfordringer ved mangfoldsledelse som foreligger hos prosjektlederne i Frøiland Bygg Skade, avd. Akershus Vest. I vårt prosjekt har vi ikke gått i dybden på prosjektledernes kompetanse, hva gjelder prosjektgjennomføring og generell lederkompetanse. Vi har derimot avdekket et gap, hva gjelder forståelsen av elementene i mangfoldsledelse opp imot de forventninger og krav som stilles. Videre anbefaling kan derfor være fokus på lederutvikling. I tillegg til dette, så vil vi gjerne anbefale prosjektlederne til å sette av tid til opplæring og oppfølging av sine snekkere.

Manglende språkkunnskaper blant noen av snekkerne, har vært belyst som en gjentakende utfordring. Dette er en utfordring som har stor innvirkning på effektiviteten på arbeidet, da det påvirker arbeidet i flere ledd. Fokus på språkutvikling og legge til rette for dette, er noe vi derfor anbefaler ledelsen å vurdere.

Det har ikke vært fokus på å undersøke eksterne faktorer som påvirker deres prosjektgjennomføring, utover det oppgaven har tatt for seg. Det kan derfor tenkes at en videre anbefaling er å ta høyde for disse, når ledelsen skal finne tiltak for å møte gjeldende utfordringer.

I studien er det kun undersøkt informasjon gitt av prosjektlederne, for å oppnå et mer håndfast resultat så ville det vært hensiktsmessig å benytte flere metoder for å innhente ytterligere data fra flere ledd. I dette tilfellet ville det være naturlig å undersøke tematikken, fra snekkernes perspektiv. Det ville vært spennende å se om dette ville ha hatt stor innvirkning på våre resultater. Som det er nevnt innledningsvis under første avsnitt, så vil vi anbefale lederne å sette seg inn i snekkernes perspektiv, for å forstå utfordringene fra deres ståsted.

## 8 Litteraturliste

Academy of Management Review. Information seeking during organization entry: Influence, tactic, and a model of the process. Miller, Vernon D, Fredric M. Jablin. Vol.16 (1), p. 92-120. 1991.

Arbeidsgiverforeningen Spekter. Arbeid: nøkkelen til integrering. Lesedato 27. mai 2020: [https://spekter.no/Global/Veiledere/arbeid\\_nokkel\\_til\\_integrering.pdf?fbclid=IwAR3XkagnADsZWtVRc6i9s43nAyYe3ruJBKPHJLE9XdIZWCjl9Ss1sKiG1C8](https://spekter.no/Global/Veiledere/arbeid_nokkel_til_integrering.pdf?fbclid=IwAR3XkagnADsZWtVRc6i9s43nAyYe3ruJBKPHJLE9XdIZWCjl9Ss1sKiG1C8)

Aukland, Kristin. 2017. «Hva er mangfoldsledelse?» *Kifinfo*. 8. september. Lesedato 14. mai 2020: <http://kifinfo.no/nb/2017/09/hva-er-mangfoldsledelse>

Brandi, Søren, Steen Hildebrandt, Ingerid W. Nordhaug, Odd Nordhaug. *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. 2004: Universitetsforlaget

Brenna, Loveleen R, Marte C. W. Solheim. 2018. «Hvordan lede mangfold?» *Universitetsforlaget AS* 34: 186-191.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. Generelle forskningsetiske retningslinjer. Lesedato 13. mai 2020: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Drange, Ida. 2014. *Mangfoldsledelse En kunnskapsoversikt*. AFI-rapport, 3/2014. Lesedato 27.mai 2020: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Mangfoldsledelse>

Ernes, Kjell Ove, Patrick Neuman, Tron Løkken Sundet. 2018. *Lov- og regelsamling i arbeidsrett*. 2018-19. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Friberg, Jon Horgen, Line Eldring. 2011. Polonia i Oslo 2010: *Mobilitet, arbeid og levekår blant polakker i hovedstaden*. Fafor-rapport 2011:27

- Frøiland Bygg. 2020. «Om oss.» Lesedato: 10. mai 2020: (<https://froilandbygg.no/om-oss/>)
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og datanalyse*. 3. Utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Hjertø, Kjell B. 2013. *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2004. "Rollemodeller i organisasjoner". *Magma*. Lesedato 10. juni 2020: <https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode: for økonomisk-administrative fag*. 3. Utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kilskar, Stine Skaufel, Kinga Wasilkiewicz, Bjørn Nygaard, Anita Øren. 2017. *Flerkulturelle arbeidsplasser i Byggenæringen: Kartlegging av muligheter og utfordringer*. Sintef rapport 21/05.
- MIT Alfred P. Sloan School of Management. Toward a theory of organizational socialization. Van Maanen, John Eastin.; Schein, Edgar Henry. Working paper i serien Sloan School of Management working papers; 960-77. 1977. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934>
- Rowley, Jennifer. 2012. "Conducting research interviews." *Ermerald*. 3/4.
- Sandal, Gro Mjeldheim. 2009. *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, Gro Mjeldheim, Hege Høyvik Bye, Tonje Fyhn og Valeria Markova. 2013. «Mangfoldsledelse og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen». Institutt for samfunnspsykologi: Universitetet i Bergen.
- Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Tracy, Sarah J. 2010. "Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research" *Sage Publications*, 1. oktober.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1: Kontrakt

## Vil du delta i forskningsprosjektet «*Bachelor i endringsledelse og strategi?*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge prosesser i prosjektarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Vi skal kartlegge prosesser som gjennomføres i forbindelse med prosjektarbeid til fire-åtte prosjektledere. Dette skal brukes til å identifisere hensiktsmessige tiltak, som kan øke antall gjennomførte prosjekter, samt øke kvaliteten av disse. Dette er en problemstilling vi har valgt som utgangspunkt i vår bacheloroppgave. Informasjonen som innhentes skal kun brukes til dette formål.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen Kristiania med Hans Erik Næss (ansatt ved høyskolen) som veileder, er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut til å delta i kartleggingen, da du er ansatt som prosjektleder i bedriften. Du har tidligere fått spørsmål av avdelingsleder om å delta og har her vært positiv til prosjektet. Du velges også da du har vært ansatt som prosjektleder i en periode som er lengre enn 10 mnd.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du er med på intervju som omhandler kartlegging av prosjektarbeidet du daglig gjennomfører. Dette vil bli tatt opp med lyd og skriftlig notater. Lydfilen vil bli slettet etter transkribering og vil bli oppbevart utilgjengelig for andre enn undertegnende. Kartleggingen vil ta fra ca 1-2 timer.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil være anonymisert hele veien. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg.

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til de formål vi tidligere har beskrevet i dette skrivet. Disse vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til informasjonen er undertegnende. Det vil ikke bli notert ned navn og annen personopplysninger. Lydfilen blir oppbevart i en låst ekstern fil med kodelås.

Transkribering av lydopptak gjennomfører vi personlig.

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3.juni 2020. Informasjonen som er innhentet vil etter sensur bli slettet.

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Studenter: X og/eller Y ved Høgskolen Kristiania pr mail [X@mail.com](mailto:X@mail.com)/[Y@mail.com](mailto:Y@mail.com), tlf: X/Y.
- Veileder Hans Erik Næss på mail [hanserik.naess@kristiania.no](mailto:hanserik.naess@kristiania.no), tlf: 913 82 357
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veileder  
Hans Erik Næss

Student  
X

Student  
Y

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «bachelor i endringsledelse og strategi», 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, ca. 3.juni 2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)