

# **Minoritetskvinner og Ledelse ved et Norsk Sykehus**

*Hvorfor er det få kvinnelige ledere med ikke-vestlig bakgrunn i dette sykehuset, til tross for at sykehuset kunne benytte deres ressurser i høyere stillinger for å skape en bedre felles forståelse mellom sine norske og flerkulturelle ansatte og pasienter?*

**HADM4501**

**Kandidatnummer:5**



**Institutt for helseledelse og helseøkonomi**

UNIVERSITETET I OSLO

**08.06.2010**



# Sammendrag

Dette arbeidet handler om kvinner med minoritetsbakgrunn som kunne hatt ledelseskompetanse i norsk helsevesen, men av ulike grunner unngår eller ikke får jobbe i stillinger med ledelsesansvar. Det foreligger ulike årsaker, som eksempelvis i systemet hos arbeidsgivere, kalt for ytre barrierer, eller hos disse kvinnene selv, kalt for indre barrierer. Oppgaven er kombinert av litteratur og forskning gjort av andre og egen forskning som er basert på en kvalitativ undersøkelse i form av intervju. Resultat av undersøkelsen er forsøkt å sammenlignes med funn fra tidligere arbeid og forskning.

Helsevesenet er et kvinnedominert arbeidsområde hvor relativt mange kvinner med utenlandsk bakgrunn møter større motstand i sin karriere enn det etnisk norske kvinner gjør. Andre generasjons minoritetskvinner tar oftere høyere utdanninger og kommer bedre ut i karrieren. De tøffe minoritetskvinnene som kommer seg over barrierene klarer seg utmerket, og viser at en flerkulturell bakgrunn ikke er bare et hinder, men heller en fordel. Mange av disse kvinnene fremstår som rollemodeller for andre minoritetskvinner.

© Forfatter: Mahdi Shahdadfar

År: 2010

Tittel: Minoritetskvinner og Ledelse ved et Norsk Sykehus

Forfatter: Mahdi Shahdadfar

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representralen, Universitetet i Oslo

# Forord

Forskeren har jobbet i helsevesenet i mange år, og har selv en utenlandsk bakgrunn. I de siste årene er jeg blitt engasjert av temaet kvinner med minoritetsbakgrunn og ansvarsstillinger i norsk helsevesen. Undertegnede har møtt mange norske og vestlige nyutdannede kvinner som raskt har klart å utvikle seg i sin karriere, mens situasjonen for ikke-vestlige kvinner foreløpig er langt fra like positiv. Lavt engasjement blant ansatte med minoritetsbakgrunn, særlig kvinner i ansvarsstillinger på arbeidsplassen, gjorde meg nysgjerrig i å oppsøke årsakene. Situasjonen for mannlige minoritetsansatte er kun noe bedre.

Ledelse har alltid vært menns område i alle kulturer og land. De siste ti årene har kvinner stort sett i mange vestlige land klart å komme mange skritt videre med å konkurrere med menn om ledende stillinger. Selv om det fortsatt er kamp om toppstillinger i disse land, ser man en fremgang som blant annet kan skyldes kvinnebevegelser. Kvinner fra ikke-vestlige land har fortsatt lang vei å gå for å komme nær andre kvinner i dette område. Spørsmålet er hvorfor ikke-vestlige kvinner som er vokst opp her, og er godt integrert, ikke kan likestilles med norske og vestlige kvinner i forhold til lederstillinger. Likevel er det en forskjell mellom første og andre generasjonskvinner, hvor andre generasjonskvinner legger langt større vekt på karrieren.

Det tok relativt lang tid å utarbeide denne oppgaven, men utformingen er takket være alle informanter som stilte opp uforpliktende til intervju, og bidratt med gode kommentarer og meninger. Uten deres engasjement ville denne oppgaven ikke formes som det er nå. Stor takk til alle dere. Jeg takker også min veileder for all tålmodighet og gode tips og tilbakemeldinger underveis.

Til slutt håper jeg at dette skrevet kommer til nytte, og kan påvirke forventninger og holdninger hos både minoriteter og majoritet. Minoriteter og særlig kvinner bør stå sterkere, og bør først ønske selv at arbeidssituasjonen skal forandres. Uten deres vilje vil neppe noe stort skje.

*... jeg har en tråd som mine foreldre har gitt meg,  
og en tråd som samfunnet har gitt meg.*

*Jeg vil så gjerne knytte dem sammen uten knuter,  
men disse skal forenes*

*på en slik måte at jeg bevarer*

*mitt eget mønster og min særhet...*

*(Kumar 2001:29)*



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Avgrensing av oppgaven.....	2
1.2	Presentasjon av antakelser.....	2
1.3	Hvorfor er det viktig å studere innvandrerkvinner? .....	2
1.4	Oppgavens oppbygging og struktur.....	3
1.5	Hva er gjort av andre tidligere?.....	4
1.5.1	Representativitet av ikke-vestlig minoritetsbakgrunn i norsk politikk .....	5
1.5.2	Arbeidsmarkedet for høyt utdannede minoritetskvinner .....	6
1.5.3	Synlige personer med minoritetsbakgrunn i arbeidsmarkedet .....	7
1.6	Terminologi og begreper .....	8
2	Bakgrunn .....	10
2.1	Fakta om innvandrere .....	11
2.2	Integrasjon og assimilasjon .....	13
2.2.1	Integrasjon; kultur og tilhørighet .....	14
2.2.2	Mangfold.....	15
2.2.3	Konflikt.....	17
2.3	Diskriminering .....	17
2.3.1	Kvinner med ikke-vestlig bakgrunn diskrimineres enda mer .....	19
2.3.2	Loven forbyr diskriminering .....	22
3	Analyseramme.....	24
3.1	Kvinner og ledelse .....	24
3.2	Kvinnens barrierer .....	26
3.2.1	Indre barrierer .....	26
3.2.2	Ytre barrierer .....	29
4	METODE .....	34
4.1	Bakgrunn .....	34
4.2	Informanter og utvalg .....	35
4.2.1	De som deltok.....	35
4.2.2	kvinnelige ansatte med minoritetsbakgrunn viste lite interesse for arbeidet .....	36
4.2.3	Den kvalitative metodens forløp.....	37
4.3	Intervjuet .....	37



4.3.1	Utarbeiding av intervjuguide.....	37
4.3.2	Transkribering av helhetsinntrykkene .....	38
4.4	Troverdighet og overførbarhet .....	38
4.5	Vurdering av metoden underveis .....	40
4.6	Etiske aspekter.....	40
5	ANALYSE AV INTERVJUDATA.....	42
5.1	Mangfold .....	42
5.1.1	Kjønnfordeling av ledere ved sykehuset.....	45
5.2	Integrasjon .....	45
5.3	Minoritetsledere som ressurspersoner.....	46
5.4	Hva er holdningen til [kvinnelige] minoritetsledere på arbeidsplassen?.....	47
5.5	Fordommer og stereotypier .....	50
5.5.1	Medienes rolle .....	51
5.5.2	Manglende informasjon hos arbeidsgiver .....	51
5.6	Diskriminering .....	52
5.6.1	Diskriminering [statistisk] som følge av arbeidsgiverens usikkerhet.....	54
5.6.2	Uformelle ledere .....	55
5.6.3	Hersketeknikk er maktbruk.....	56
5.7	Kulturelle fordommer bak “navn og utseende” .....	56
5.8	Familie og barn.....	58
5.8.1	Mannen og familie er den største barriere for minoritetskvinner .....	59
5.9	Realkompetanse.....	61
5.9.1	Språk .....	61
5.9.2	Utdanning og arbeidserfaring.....	63
5.10	Nettverk og Mentor.....	64
5.10.1	Nettverk .....	64
5.10.2	Mentor .....	65
5.11	Kjønnsroller .....	66
5.11.1	Personlige egenskaper.....	67
6	Avslutning .....	71
6.1	Kvinner med minoritetsbakgrunn er ikke interessert i ansvar – og ledende stillinger	73
6.2	Manndominansen i innvandrefamilier er en barriere for kvinners karriereutvikling	74

Litteraturliste .....	78
Vedlegg .....	82

### **Tabeller**

Tabell 1: Studenter i høyere utdanning, 1997-2006. Prosent av årskullene 19-24 år.....	10
Tabell 2: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre etter landsbakgrunn.....	11





# 1 Innledning

En undersøkelse ved et stort sykehus i Norge fra april 2007 bekrefter at ansatte med ikke-vestlig bakgrunn er underrepresentert i ledende stillinger<sup>vedl2007</sup>. Undersøkelsen viser at få ansatte med ikke-vestlig bakgrunn, hvor de fleste av dem er menn, arbeider som leder kun i laveste lederlinje over hele sykehuset. I følge denne undersøkelsen hadde i beste fall mellom 5-6 ikke-vestlige kvinner ledende stillinger over hele sykehuset. Per vår 2009, to år etter gjennomføringen av denne undersøkelsen, har noen flere ikke-vestlige kvinner fått ledende jobb i følge en rådgiver ved HR-avdelingen ved sykehuset. Utviklingen er takket være toppledelsen som er opptatt av mangfoldet ved sykehuset, og har som mål å nyttiggjøre deres ressurser ved sykehusets arbeidsplass. Dette sykehuset har i flere år arrangert interne og eksterne ledelseskurs for sine ansatte. Mange minoritetsansatte ved siden av de øvrige ansatte har fått tilbud om opplæring i lederskap.

Sykehuset har fått mangfoldprisen for sin innsats på opplæring og lederutvikling rettet mot ansatte med minoritetsbakgrunn, og sykehusets evne og vilje til å møte flerkulturelle utfordringer med positive, praktiske løsninger<sup>URL6,7</sup>. I følge artikkelen går mangfoldsprisen til virksomheter som styrker innsatsen for å få til økt mangfold i arbeidslivet. Dette sykehuset har omtrent 9500 ansatte hvor hver sjette ansatt har minoritetsspråklig bakgrunn. ”Tiltak for både å styrke og bedre det flerkulturelle mangfoldet ved sykehuset står høyt på dagsorden, i følge sykehusets nettsider”.

Delen av befolkning med innvandrerbakgrunn er stort i Oslo-området, med ca. 24 prosent ifølge SSB. Mer enn hver femte pasient ved det sykehuset som undersøkelsen foregår i har innvandrerbakgrunn. Sykehuset opplever kommunikasjonsproblemer mellom sine ansatte og pasienter samt deres pårørende på grunn av ulik religiøs og kulturelle bakgrunn. Som et tiltak har sykehuset i samarbeid med høyskolen i Oslo planlagt en studie for å utdanne kulturveiledere som kan bistå sine pasienter og deres pårørende sammen med personalet i kritiske og konfliktbærende situasjoner. Tiltaket kan virke gjennomtenkt og positivt i denne forstand, men hvor effektive slike kulturveiledere kan bli, må en ta stilling til når deres ressurser er satt på prøve etter en stund. Det er uklart hvordan situasjonen ved andre norske sykehus er, men det er lite sannsynlig at andre sykehus i landet utnytter sine minoritetsansattes ressurser bedre enn dette sykehuset, som sannsynligvis har det største mangfoldet blant sine ansatte. Som situasjonen viser i dag vil det sannsynligvis ikke være en overdrivelse å påstå at ikke-vestlige minoritetskvinner er underrepresentert i lederstillinger på

dette sykehuset. Jeg unngår å generalisere påstanden til andre sykehus, og vil begrense problemstillingen til å kun omfatte dette sykehuset hvor jeg har foretatt undersøkelsen. Formuleringen av problemstillingen blir dermed som følger:

*Hvorfor er det få kvinnelige ledere med ikke-vestlig bakgrunn i dette sykehuset, til tross for at sykehuset kunne benyttet deres ressurser i høyere stillinger for å skape en bedre felles forståelse mellom sine norske og flerkulturelle ansatte og pasienter?*

## **1.1 Avgrensning av oppgaven**

Fokuset i problemstillingen er ikke-vestlige minoritetskvinner. Studien omhandler kvinner fra land i Asia, Latin-Amerika, Afrika og Tyrkia. Diskusjonsdelen og drøftingen vil kun gjelde ikke-vestlige minoritetskvinner, men i teoridelen presenterer jeg litteratur som omhandler norske og vestlige kvinner, og delvis menn med minoritetsbakgrunn. Dette synes jeg det er nødvendig å kunne ha nok stoff om for å bruke som en målestokk for å sammenligne disse kvinners situasjon mot andre. Innvandrer menns situasjon er ekskludert i undersøkelsen, selv om deres situasjon kun er litt bedre enn kvinner med samme bakgrunn ved sykehuset, men alt i alt dårligere enn nordmenn. En stor del av oppgaven vil være relatert til å definere og diskutere barrierer som ikke-vestlige kvinnelige ansatte møter i arbeidslivet. Litteratur og funn fra tidligere undersøkelser vil sammenlignes med funn fra min egen undersøkelse.

## **1.2 Presentasjon av antakelser**

Jeg utarbeidet to antakelser i forbindelse med min egen studie. Hvorvidt disse ble bekreftet eller avkreftet vil presenteres i kapittel 6; 6.1 og 6.2, som er basert på informantenes svar og litteraturfunn. Antakelsene presenteres som følgende:

*A1: Kvinner med minoritetsbakgrunn er ikke interessert i ansvar – og ledende stillinger.*

*A2: Mannsdominansen i innvandrerfamilier er en barriere for kvinners karriereutvikling.*

## **1.3 Hvorfor er det viktig å studere innvandrerkvinner?**

Mye forskning og arbeid er blitt gjort på innvandrer kulturer og deres bakgrunn de siste 10-15 årene, hvilket har resultert i at mange bøker og annet skriftlig materiell om innvandrer temaer er blitt utgitt på norsk. Det fremstår som om mange flere nordmenn enn innvandrere forsker

på og er opptatt av tematikk rundt innvandrere. Avdeling for lærerutdanning og internasjonale studier som utdanner både norske og utenlandske studenter i flerkulturelle fag, har kun norske medarbeidere og er styrt av nordmenn. Situasjonen på andre forskningssentre i Norge er trolig ikke mye bedre enn det nevnte senteret som er en avdeling ved Høgskolen i Oslo. En rask gjennomgang av den skrevne litteraturen bekrefter en underrepresentasjon av forfattere med innvandrerbakgrunn om temaer som handler om innvandrere selv. Inkludering av innvandrere i alle områder av det norske samfunnet kan bidra til å dra nytte av de ressursene som disse besitter, ikke minst i områder hvor de kan inneha bedre kjennskap enn etniske nordmenn. Tematikken omkring ikke-vestlige kvinner og lederstillinger er et av de mange temaene som ikke er blitt diskutert tidligere. Barrierer som for noen tiår siden sto i veien for norske og vestlige kvinner eksisterer fortsatt, men mest for kvinner med ikke-vestlig bakgrunn. Forskjellen er at kvinner med ikke-vestlig bakgrunn i tillegg opplever andre barrierer som norske og vestlige kvinner ikke opplever. Kulturelle og religiøse barrierer er noen av disse barrierene som diskuteres i påfølgende kapitler.

I følge SSB tar innvandrerkvinner oftere høyere utdanning enn menn med samme bakgrunn. Det er dermed gode grunner for å spekulere i hvorfor innvandrerkvinner er underrepresentert i ansvars og ledende stillinger, til tross for en høy tendens til karriereutvikling.

## **1.4 Oppgavens oppbygging og struktur**

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Det første kapitlet, innledningen, inneholder presentasjon av problemstilling og antakelser. Avsnitt 1.5 gir en kort presentasjon av tre tidligere arbeid gjort av tre forskere, som omhandler personer med minoritetsbakgrunn i forhold til politiske aktivitet og arbeidsliv. To av disse arbeidene er direkte relatert til minoritetskvinner. Første oppgave er skrevet av Beret Bråten og handler om ikke-vestlige kvinners aktivitet i norsk politikk. Kjønn og etnisitet er to sentrale faktorer i Bråtens arbeid. Den andre oppgaven er skrevet av Ida Drange som handler om minoritetskvinner og arbeid. Drange kartlegger kvinner fra ulike ikke-vestlige land i forhold til deres deltakelse i arbeidslivet. Hun legger vekt på nettverk som en avgjørende faktor for minoritetskvinneres utvikling og fremgang. Jon Rogstad står bak det tredje forskningsarbeidet. Rogstad har forsket i mange år på temaet innvandrere og deres arbeidssituasjon i Norge. Diskriminering av arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn er et av temaene han er opptatt av. Term og begreper brukt i oppgaven forklares i avsnitt 1.6.

Kapittel 2 og 3 inneholder relevante funn og materiale hentet fra norsk og engelsk litteratur. Innholdet i disse kapitler skal reflektere datafunn som følge intervjuundersøkelsen omtalt i kapittel 5. Innvandreres bakgrunn i Norge diskuteres i kapittel 2, hvor det gis en kort oversikt over situasjonen til ikke-vestlige innvandrere bosatt i Norge. Resten av kapittel 2 handler om integrasjon og mangfold og dets fordeler i et flerkulturelt samfunn. Et mangfoldig samfunn bringer med seg ulikheter som kan skape konflikter, men konflikt kan også være konstruktiv og nyttig hvis det bringer nye ideer og løsninger. 2.3 handler om diskriminering av kvinner med både norsk og innvandrerbakgrunn i arbeidslivet. Loven forbyr enhver diskriminering relatert til blant annet rase og bakgrunn, men tross klare regler og lover fortsetter diskriminering.

Kapittel 3 diskuterer underrepresentasjon av kvinner generelt i topplederstillinger. Spørsmålet her handler om hvorvidt kvinner selv velger bort lederstillinger eller om underrepresentasjonen skyldes forholdene de møter i veien. 3.2 ramser opp barrierer som kvinner møter i veien for sin karriereutvikling. Noen er felles for kvinner uansett deres bakgrunn, men noen andre handler spesielt om kvinner med ikke-vestlig bakgrunn. Den kvalitative undersøkelsesmetoden diskuteres i kapittel 4.

Kapittel 5 inneholder datafunn fra den kvalitative undersøkelsen, hvor funnene tolkes og analyseres i lys av temaer fra teorikapitler 2 og 3.

Kapittel 6 er avslutning som diskuterer problemstilling og antakelser beskrevet i innledningen. I dette kapittelet prøver forskeren å gi et svar til problemstillingen, og samtidig avkrefter eller bekrefter riktigheten av de innledende antakelsene med hjelp av litteratur og intervjufunn.

## **1.5 Hva er gjort av andre tidligere?**

Det har vært et stort fokus på kvinner og toppstillinger blant flere norske mannlige og kvinnelige forskere. Disse handler imidlertid ikke om kampen for ledende stillinger, og fokuserer på innvandrere av begge kjønn i arbeidslivet og politikken. Jeg gjennomgikk flere studier som var relatert til temaet, men til slutt valgte jeg noen som var mer relevante for min egen problemstilling: to masteroppgaver og en avhandling skrevet av to norske kvinnelige forskere og en mannlig forsker. Den ene masteroppgaven handler om ikke-vestlige kvinner og norsk politikk og den andre handler om ikke-vestlige kvinner og arbeidslivet. Avhandlingen handler om personer med ”synlig” minoritetsbakgrunns situasjon i arbeidsmarkedet. Disse



studiene fremstår på forskjellige måter som nært knyttet til min problemstilling. Under vil jeg beskrive kort hva disse studiene handler om, og hva de har funnet som kan forklare problemer knyttet til minoriteten [kvinner] i arbeidslivet.

### **1.5.1 Representativitet av ikke-vestlig minoritetsbakgrunn i norsk politikk**

Beret Bråten<sup>URL1,2</sup> er forsker ved Universitetet i Oslo, ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning. Hun engasjerte seg i flerkulturelt medborgerskap i sitt doktorgradsprosjekt. Hovedfokuset i prosjektet er representativitet av personer med ikke-vestlig minoritetsbakgrunn i norsk politikk, nærmere bestemt i det norske kommunestyret. Hun tar spørsmålet om hvordan representanter med minoritetsbakgrunn forstår seg som medborgere og politikere i det norske folkestyret, og hvordan deres representasjon forstås av partiledelsen i partiene de representerer.

Bråten fokuserer på etnisitet og kjønn som faktorer i sin oppgave. Hun siterer (Berglund 2006:1) i sin oppgave at kjønnsfordelingen mellom representanter med ikke-vestlig bakgrunn i kommunestyrene etter valget i 2003 er omtrent lik som blant kommunestyrerepresentanter generelt, men i enkelte sammenhenger dominerer menn, mens i andre kvinner. Kjønn er av betydning i denne sammenhengen. I enkelte sammenhenger er det vanskelig for menn med innvandrerbakgrunn å bli rekruttert til topp-posisjoner i partiene, og i andre sammenhenger gjelder det samme for kvinner med minoritetsbakgrunn.

Ved å vise til litteratur som er skrevet av flere forfattere som Krogstad, Connell og Skjeie, forsøker Bråten å begrunne kjønn og kjønnsrollen som viktige faktorer som skaper et skille mellom kvinner og menn. Kvinner kan ikke forholde seg til grenser, må bryte stereotyper og oppnå sin autoritet og rolle for å komme til betraktning.

Jonasdottir hevder at menns autoritet er knyttet til deres selvsagte krav på, eller rett til, deltakelse. Til sammenligning må kvinner fortsatt argumentere for sin deltakelse på offentlige arenaer ved å vise til sin nytte. Autoritet for kvinner vil måtte innebære å ha den samme selvsagte rett til deltakelse som menn.

Argumentene gjelder alle kvinner uansett etnisitet og bakgrunn; innvandrerkvinner må altså tørre å være uredde når de uttrykker sin mening, da skaper de et bilde av seg som teller for det meste. Religiøs tilhørighet og bakgrunn vil betraktes i liten grad. Bråten illustrerer dette ved å trekke fram en uttalelse fra Arbeiderpartipolitikeren Aisha Ahmed foran valget høsten 2007: ”dersom integrering krever fraskrivelse av religiøs tro og livssyn, velger jeg ikke å bli integrert”. Denne uttalelsen førte til mye ros, der hun ble betegnet som en uredde og tøff jente

både i medier og blant politikere i sitt eget parti. Dette er et viktig poeng som viser at minoritetskvinner, tross mange barrierer, kan utvikle seg som alle andre kvinner hvis de fremstår som tøffe og uredde nok.

### **1.5.2 Arbeidsmarkedet for høyt utdannede minoritetskvinner**

Arbeidsmarkedet for høyt utdannede minoritetskvinner er temaet i oppgaven som Ida Drange har forsket på. Det er publisert to artikler i etterkant av denne oppgaven om minoritetskvinnens situasjon i norsk arbeidsliv, der hun er blitt intervjuet<sup>URL3,4</sup>. Drange har gjort en kvantitativ undersøkelse av arbeidstilknytting og inntekt blant ikke-vestlige minoritetskvinner med høyere utdanning fra Norge. Hun hevder at innvandrerkvinner med høyere utdanning får seg vanskeligere jobb og tjener dårligere enn etnisk norske kvinner. Minoritetskvinner med høyere utdanning er ofte tapere i kampen med majoritetskvinner om jobbene, og lik utdanning og kompetanse gir ingen garanti, mener Drange. Lengre botid, flytende språk og kulturkompetanse er ikke tilstrekkelig til å stille minoritetskvinner likt med etnisk norske kvinner. Høytutdannede etterkommere med innvandrerbakgrunn som er født og vokst opp i Norge sliter også med å få seg relevante jobber.

Drange tror at problemene ligger mer i arbeidsmarkedet enn hos individene selv, men tror samtidig lite på en bevisst og aktiv diskriminering blant arbeidsgivere. Mange arbeidsgivere er skeptiske, og kvier seg nok for å ansette en person med minoritetsbakgrunn. De velger heller den de har mest erfaring med, nemlig majoriteten, sier Drange. Hun tror i tillegg på et svakere nettverk hos minoritetskvinner og etterkommere som en mulig årsak for at de kommer dårligere ut enn både minoritetsmenn og etnisk norske kvinner. Innvandrerkvinner med ulik nasjonal bakgrunn stiller ikke likt. Det er store forskjeller mellom de ulike gruppene, oppdaget Drange. Kvinner med landsbakgrunn fra Bosnia-Herzegovina, Vietnam og Polen klarer seg best, mens pakistanere og russere klarer seg dårligst. Drange mener det er sammensatte årsaksforklaringer bak disse forskjellene. Hun sammenligner flyktninger fra Chile og Iran som kom tidligere enn bosnierne hvor bosniere raskt flyttet ut av mottak og ut i kommuner. De fikk også mer norskundervisning. I tillegg har det nok hatt betydning at de ikke ser spesielt fremmedartet ut, og at sympatien med bosnierne var stor blant nordmenn mens den jugoslaviske borgerkrigen pågikk. Drange kan ikke lett forklare vietnamesiske kvinners relative suksess på tross av liten kontakt med majoritetsbefolkningen, men forskning har vist at vietnamesere er mer arbeidsmarkedsorienterte sammenlignet med for eksempel pakistanere og chilenerne. Flere studier viser at pakistanske kvinner velger å være muslimer og

bære hijab, hvilket er en barriere for yrkesaktivitet, sier Drange.

Drange har videre funnet at minoritetskvinner som får barn i større grad blir værende i jobb og fulltidsjobb enn majoritetskvinner. Dette er interessant, da det gjerne er forventet at minoritetskvinner med sitt kulturelle familiesyn heller ville blitt hjemme for å passe på barnet. Hun forklarer at årsaken kan være at kvinnene hun har undersøkt kommer fra en ressurssterk gruppe, da det å ta høyere utdanning i et nytt hjemland er en høy terskel å forsere. Det kan derfor være at de kvinnene som har kommet seg i heltidsjobb dermed er mer motiverte for å holde på denne.

### **1.5.3 Synlige personer med minoritetsbakgrunn i arbeidsmarkedet**

Innvandrerens situasjon på arbeidsmarkedet har vært det store temaet som Jon Rogstad, forsker ved Institutt for samfunnsforskning (ISF) har engasjert seg rundt i mange år. Bakgrunnen for Rogstads forskning er dokumenterte statistiske forskjeller mellom minoriteter og majoriteten. Minoriteten kommer dårligere ut når det gjelder ansettelse, lønn, oppsigelse og muligheten for bruk av egen utdanning i det norske arbeidsmarkedet. Rogstad hevder at slike forskjeller allerede er blitt påvist, men at årsaksforklaringene er mangelfulle (Rogstad 2001:11). Fokuset i hans forskning er stort sett personer med synlig minoritetsbakgrunn i arbeidsmarkedet, som omfatter mørkhudede personer som har fremmedartet navn, språk og religionsutøvelse. Rogstad i sin avhandling, "Sist blant likemenn", har som mål å identifisere faktorer som kan forklare ulikhetene på arbeidsmarkedet mellom personer med synlig minoritetsbakgrunn og majoriteten. Diskriminering på arbeidsplasser er en av flere faktorer som han i utgangspunktet er opptatt av, siden dette sannsynligvis er blant de viktigste grunnene til ulikheter i arbeidsmarkedet. Han har redegjort for flere typer av diskriminering på arbeidsmarkedet, noe jeg fant relevant til min problemstilling, og i samsvar med informantenes forklaringer i min undersøkelse, se avsnitt 2.3.1.

Rogstad peker på kompetanse [formell og uformell], nettverk, arbeidsgiveres usikkerhet, ukorrekt informasjon, samt lav kunnskap om personer med minoritetsbakgrunn og stereotypier som avgjørende elementer for situasjonen til arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn i arbeidsmarkedet. Med formell kompetanse mener han den kompetansen som kan dokumenteres, slik som utdanning og arbeidserfaring; uformell kompetanse er den kompetansen som er vanskelig å måle, slik som språkkunnskaper og kulturell kompetanse. Han nevner i denne anledning at det var flere høyutdannede informanter med synlig minoritetsbakgrunn som jobbet på det laveste nivået i bedriftene han studerte. Til

sammenlikning var det ingen nordmenn på lavt nivå som hadde utdanning utover grunnskolen (Rogstad 2001:94). Nettverk regnes også som et viktig element med en tosidig funksjon for både arbeidssøkere og arbeidsgivere i bedriftene Rogstad studerte. Han fikk kjennskap til en situasjon der arbeidsgiveren i en av bedriftene ikke kunne plukke vaskehjelpere blant 150 søkere; da mobiliserte i stedet den assisterende direktøren sitt eget nettverk. Dagen etter var det ansatt åtte nye vaskehjelpere fra samme land hvor den assisterende direktøren kom fra, dette til tross for at de fleste søkerne kom fra et annet land (Rogstad 2001:107).

## 1.6 Terminologi og begreper

Terminologien som er blitt brukt i oppgaven er ment å ikke skape en diskriminerende følelse blant de som omtales. Dette er ord og uttrykk som vanligvis brukes av både den etniske majoritet og minoritet.

**Kultur:** De ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret – til den neste generasjon (Klausen, 1992, s.27)

(- alt vi lærer om rett og galt, stygt og pent, nyttig og unyttig, om daglig atferd og meningen med livet. Denne definisjonen legger vekt på det ”tankemessige” eller kognitive fellesskap, noen har også kalt det et kognitivt kulturbegrep)

Antropologer understreker betydningen av at ideene, verdiene og normene stadig må kommuniseres innen kulturen for å vedlikeholde fellesskapet, eller for å forandre det som fellesskapet dreier seg om. Disse overføres både innen generasjoner, og fra en generasjon til en annen (Leininger 1978, Klausen 1992, Kessing 1981).

**Vestlige land:** Personer fra Norden, Vest Europa, Oseania og Nord-Amerika.

**Ikke-vestlige land:** Asia med Tyrkia, Afrika, Sør og Mellom-Amerika og Øst-Europa. Denne inndelingen mellom vestlig og ikke-vestlig bakgrunn har etter hvert mistet mye av sin aktualitet, da flere av de tidligere østeuropeiske landene har blitt medlemmer av EU (SSB). Ikke-vestlige land i denne oppgaven omfatter alle oppnevnte land bortsett fra land i Øst-Europa. SSB<sup>1</sup>

**Minoritetsbakgrunn:** Grupper som går ut fra at de har forskjellig opprinnelse og som betrakter seg som mer eller mindre kulturelt forskjellige. ”Minoriteter finnes bare i kraft av

majoriteten, de oppstår i en relasjon mellom to eller flere grupper” (Hylland Eriksen 2002, s.10 & 12) Definisjon av minoritet i denne oppgaven ekskluderer personer som har vestlig bakgrunn.

***Innvandrerbefolkningen:*** omfatter personer med to utenlandsfødte foreldre, eller mer presist; personer som verken har foreldre eller besteforeldre som er født i Norge.

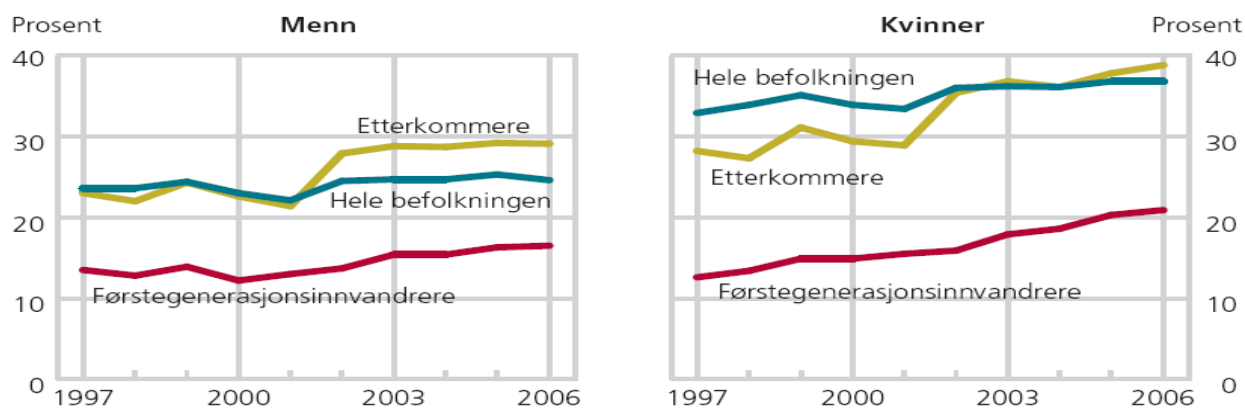
Innvandrerbefolkningen omfatter dermed både førstegenerasjonsinnvandrere og deres etterkommere. SSB<sup>1</sup>

***Innvandrer*** eller ***førstegenerasjonsinnvandrer:*** omfatter personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre, og som selv har innvandret til Norge. Dette kan altså være en eldre danske som har bodd i Norge siden han var barn, og det kan være en ung jente som har kommet som enslig mindreårig asylsøker fra Afghanistan. SSB<sup>1</sup>

***Etterkommere*** eller ***personer født i Norge av to utenlandsfødte foreldre:*** er de som er født i Norge av to førstegenerasjonsinnvandrere, og som i tillegg har fire besteforeldre som er født i utlandet. SSB<sup>1</sup>

## 2 Bakgrunn

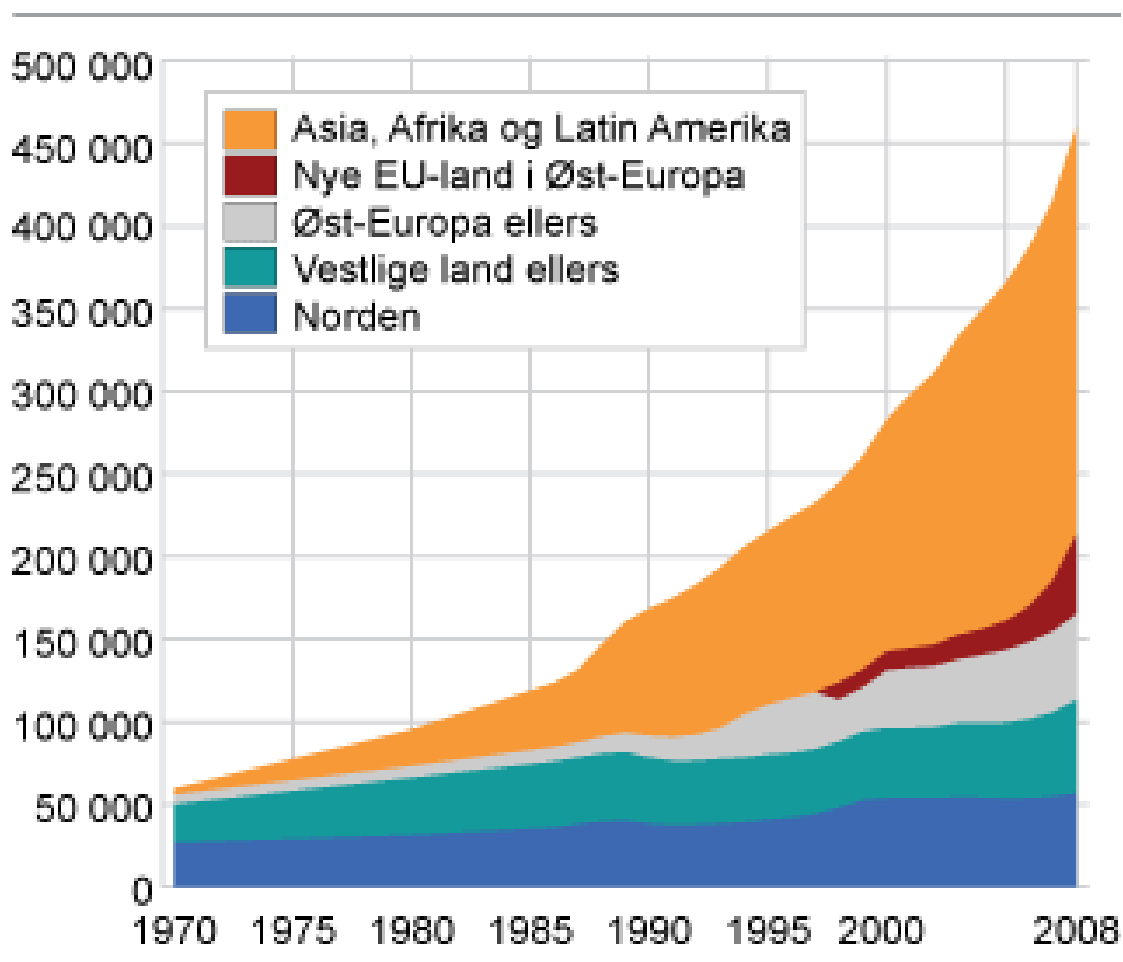
Helse og omsorg er et av områdene hvor de fleste av de ansatte er kvinner, og det har vært relativt stor etterspørsel etter helsearbeidere på alle nivå blant kvinner. Utdanninger innen helse og omsorg har relativt sett vært attraktive blant mange unge mellom 19-24 år, i følge SSB. Erfaringsmessig er det lav risiko for å bli arbeidsledig med en helsefaglig kompetanse i dagens Norge. Grunnet høy etterspørsel etter slike utdanninger er det høyere terskel for å kunne komme inn i denne typen studier, men likevel er det flere kvinner enn menn i samme aldersgruppe som får plass på slike helsefagstudier. Det var gjennomsnittlig 12 prosent flere kvinnelige studenter i høyere utdanning, sammenlignet med mannlige med-studenter i aldersgruppen 19-24 år i perioden 1997-2006 (SSB<sup>1</sup> 2007). Flere etterkommere med ikke-vestlig bakgrunn mellom 19 - 24 år tar høyere utdanning, hvorav flere av disse er kvinner. Tabell 1 viser at det er en stor interesse for utdanning og utvikling blant alle kvinner, og særlig etterkommere og førstegenerasjons innvandrerkvinner. Ca. 10 prosent flere kvinnelige etterkommerne med annen bakgrunn tar høyere utdanning enn mannlige etterkommere med annen bakgrunn. Fem av ti kvinnelige etterkommere som tar høyere utdanning har bakgrunn fra Vietnam. De kvinnelige etterkommerstudenter med bakgrunn fra Pakistan og Tyrkia ligger henholdsvis i andre og tredje plass etter Vietnam. Etterkommere med ikke-vestlig bakgrunn studerer i større grad helse-sosial- og idrettsfag og økonomiske og administrative fag enn alle studenter (SSB<sup>1</sup> 2007:13). Etterkommere med bakgrunn fra øvrige ikke-vestlige land er sannsynligvis mye yngre enn etterkommere med bakgrunn fra de tre oppnevnte land. Dette kan være en grunn for deres fravær her, siden deres foreldre flyttet til Norge mange år senere enn vietnamesere, pakistanere og tyrkere.



Tabell 1: Studenter i høyere utdanning, 1997-2006. Prosent av årskullene 19-24 år (SSB<sup>1</sup> 2007).

## 2.1 Fakta om innvandrere

Den første gruppen innvandrere med ikke-vestlige bakgrunn kom til Norge omkring 1960 som følge av arbeidsinnvandring. De første var tyrkere, og noen år senere kom pakistanere etter behovet for arbeidskraft. Vietnamesere var de første flyktningene som kom til Norge omkring 1975. Siden 70-tallet har tallet på innvandring fra ikke-vestlige land vært økende. Innvandring fra ikke-vestlige land har økt kraftig fra slutten av 80-tallet, grunnet innvandring av asylsøkere og flyktninger til vestlige land i Europa. I følge tall fra Statistisk sentralbyrå var det bosatt ca. 460,000 innvandrere i Norge pr 1. Januar 08. Mer enn halvparten av disse kom opprinnelig fra ikke-vestlige land, dvs. Asia, Afrika og Latin Amerika, i følge tabell 2.



Tabell 2: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre etter landsbakgrunn, 1970-2008 (SSB<sup>2</sup> 2008).

Arbeid, flukt, familie og utdanning er viktige årsaker for innvandring; vedl<sup>1</sup> (SSB<sup>2</sup> 2008). Arbeid og til dels familie er hovedgrunner til den kraftige økningen av innvandring de siste årene. Dette gjelder særlig for innvandring fra land i Øst-Europa. Flyktninger og asylsøkere utgjør en stor del av alle innvandrere fra ikke-vestlige land, hvor flertallet av disse igjen er fra muslimske land (SSB<sup>1</sup> 2007:7). Det er omtrent like mange kvinner og menn blant innvandrerne. Forholdet er det samme mellom de med ikke-vestlige bakgrunn. Rundt 70-tallet var det et klart overskudd av menn blant innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn. Da var innvandring hovedsakelig arbeidsinnvandring, men i senere år forsvant dette overskuddet grunnet familiegjenforening. Familieinnvandring er kvinnenenes vanligste oppholdsgrunnlag, og flukt er mennenes (SSB<sup>1</sup> 2007:10). Blant personer med flyktningbakgrunn er det fortsatt et mannsoverskudd på 115 menn per 100 kvinner. Det er et overskudd av kvinner med bakgrunn fra Thailand, Filippinene og Rusland her i landet. Kvinner fra disse land gifter seg stort sett med menn uten innvandrerbakgrunn; vedl<sup>4</sup> (SSB<sup>1</sup> 2007:11).

Innvandrere i Norge har svært ulike bakgrunn. De har kommet til Norge av ulike årsaker som asyl og flukt, familiegjenforening, utdanning og arbeid. I følge tall fra SSB er det 213 forskjellige nasjonaliteter fra over hele verden som bor i landet. Etter en arbeidsinnvandringstopp i 1975 (SSB), kom de fleste ikke-vestlige innvandrere som flyktninger og familiegjenforenere. I tillegg til ulike kultur, religion og bakgrunn, tilhører innvandrere svært heterogene grupper. Ulike arbeidserfaring – og utdanningsnivå, alderforskjeller, livsinteresser og livsopplevelser fordeler dem igjen til enda flere ulike grupper. Ordet ”innvandrer” omfatter alle som flytter seg til landet. Flyktninger med deres familie og arbeidsinnvandrere omfatter mesteparten av alle innvandrere som bor i landet. Arbeidsinnvandrere er hovedsakelig unge og arbeidsdyktige mennesker som er i stand å ta på seg arbeid med en gang de kommer til landet. De er økonomisk selvstendige og fremstår som en fordel for norsk økonomi og utvikling. De betaler skatt og reduserer mangelen på arbeidskraft. De tar på seg arbeid som nordmenn vanligvis ikke har lyst til å gjøre. Det er bred enighet om nytten av innvandrernes arbeidsinnsats blant nordmenn. I 2006 var sju av ti i befolkningen helt eller ganske enige i at innvandrere gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv (SSB<sup>1</sup> 2007:20). Nordmenns syn på innvandring har forbedret seg betydelig i forhold til tidligere, men fortsatt er mange nordmenn imot flyktninginnvandring. Flyktninger fremstår ikke som en fordel for norsk økonomi og velferd ved innvandringstidspunktet. De er normalt avhengige av hjelp og støtte en stund fremover, som er igjen avhenger av deres alder, kjønn, kompetanse og bakgrunn. Det kan derfor argumenteres for at flyktninger bringer økonomiske



belastninger for det norske samfunnet.. De har dermed ikke den fordel som arbeidsinnvandrere har ved inntekt. Flyktninger er rett og slett heterogene grupper med ulike aldersstrinn og bakgrunn. De ofte kommer fra krigsområder eller hvor leveforholdene verken politisk eller økonomisk kan sies å være tilfredsstillende. Norge, ved siden av mange andre land, gir flyktninger og asylsøkere oppholdstillatelse som følge av internasjonale konvensjoner.

## 2.2 Integrasjon og assimilasjon

Innvandrere og flyktningsinnvandrere gjør Norge mer fargerikt kulturelt og utseendesmessig. Flyktninger kan til gjengjeld oppleve at de nærmest har kommet til en annen planet når de blir tatt i mot av velferdsstaten. De får generelt økonomisk bistand ved innflytting slik de kan leve et normalt liv. Deres kultur, tilhørighet og levemåte vil derimot som regel ikke endres betydelig. De kan i beste fall tilpasse seg gradvis etter norske forhold, eller med andre ord integreres, men dette tar tid, og ofte går det langsommere for førstegenerasjonen. Flyktninger er ikke de innvandrere som flyttet fra sitt land på frivillig basis som blant annet arbeidsinnvandrere eller mange familiegjennflyttere gjør. Will Kymlicka innser at det er en forskjell mellom frivillige immigranter og flyktninger, "the case of refugee's persecution is different, since they did not choose to give up their culture". Han tror mange flyktninger forlater sitt land for å finne friheten til å kunne praktisere sin kultur og bakgrunn.

Indeed, many refugees flee their homeland precisely to be able to continue practicing their language and culture, which is being oppressed by the government (e.g. the Kurds). Since they have not relinquished the rights which go with membership in their original culture, refugees arguably should, in principle, be able to re-create their societal culture in some other country, if they so desire (Kymlicka1995:98).

Integreringsdebatten i Norge gjelder hovedsakelig ikke-vestlige innvandrere, da først og fremst førstegenerasjons innvandrere. Vestlige innvandrere har ikke de samme behovene, og opplever som regel færre krav om å integreres i det norske samfunnet. En grunn kan være at Norge er et vestlig land, og at det ikke er lang avstand mellom vestlige kulturer.

Ikke-vestlige innvandrere og flyktninger kan likevel inneha skjulte kompetanser og egenskaper som kan komme til nytte etter lang tid. Tid er dermed en nødvendig faktor for integreringen av denne gruppen innvandrere. Lengre botid gir en tilsvarende økning i sysselsettingen. Fem år botid gir en sysselsetting over gjennomsnittet, og den nærmer seg 65 prosent blant de med en botid mellom 10 og 15 år (SSB<sup>1</sup> 2007:15). Sysselsettingsnivået for

kvinner fra etablerte innvandrergupper som Pakistan, Tyrkia og Marokko er svært lav i motsetning til menn fra disse landene (vedl<sup>5</sup>; SSB<sup>1</sup> 2007). Tilsvarende lav sysselsetting i forhold til menn finner vi også blant kvinner med bakgrunn fra Afghanistan, Irak og Somalia. Etterkommere fra ikke-vestlige land har en sysselsetting på nær 69 prosent i alderen 20-24 år, hele 12 prosentpoeng over førstegenerasjonsinnvandrere i samme aldersgruppe og bare 4 prosentpoeng lavere enn hele befolkningen i denne alderen (SSB<sup>1</sup> 2007:15). Pakistan, Irak, Somalia, Vietnam, Iran, Tyrkia og Sri Lanka er blant de største ikke-vestlige innvandringsland i Norge i følge tall fra SSB. Førstegenerasjons innvandrere fra Tyrkia og Pakistan kom til Norge som følge av mangelen på arbeidskraft i landet. Disse, som andre arbeidsinnvandrere, var mest opptatt av arbeid og opptjening av penger. Som følge av dette har de som regel ikke brukt tid på karriere og utdanning. Andre generasjon fra disse landene omfatter for tiden ganske unge mennesker, og blant disse er det flere som satser på utdanning enn det deres foreldre gjorde. Innvandrere som gruppe omfatter for øvrig mange forskjellige nasjoner og etniske grupperinger som igjen har ulik bakgrunn, blant annet kulturelt, religiøst, politisk og geografisk. Innvandrere tilhører altså en relativt heterogen gruppe med svært ulike egenskaper. Det finnes ingen generell beskrivelse som kan forklare hva slags karakter innvandrere har. De bør derfor, som alle andre samfunnsgrupper, evalueres individuelt uten at resultater skal generaliseres til andre grupper eller medlemmer.

### **2.2.1 Integrasjon; kultur og tilhørighet**

Ikke-vestlige kvinner kommer fra ulike land med ulike kulturer og skikker. Bakgrunnen deres kan hindre dem i å opptre fritt som andre kvinner, selv om de kan ha like høy utdanning og kompetanse. Dette gjelder i større grad førstegangs innvandrerkvinner som er født og oppvokst utenfor Norge. For etterkommere som er født og oppvokst i Norge ser det noe lysere ut, siden de i større grad behersker og forstår norsk språk og kultur. Likevel kan mange av etterkommerne være svært tilknyttet foreldrenes språk og kultur. Annick Ingrid Prieur, i sin bok "Balansekunstnere", forklarer at "andre generasjon får formidlet opprinnelseslandets kultur i form av språk, verdier, væremåter, følelsesstrukturer og praksisformer til dem. Dette betyr at spørsmålet om kulturell tilhørighet ikke kan skilles fra spørsmålet om familietilhørighet" (Prieur 2004:23).

Det er likevel ikke lett å vite hvilke kulturer som dominerer hos etterkommere, men det kan forventes at de er flerkulturelle og samtidig forholdsvis godt integrerte i det norske samfunnet.

Innvandrerkvinner, med sine ulike kulturelle forskjeller, kan likevel slite med innpass av sin identitet til normer, verdier og kulturelle egenskaper i landet. Noen normer og verdier som virket helt normale og akseptable i hjemlandet er plutselig blitt uakseptable her. Paradokset forårsaket av tilpasningen av fortid og nåtids normer og verdier skaper usikkerhet i forhold til egen rolle og identitet; hun leter etter hvem hun var, hvem hun er og hvem hun må bli. Spørsmålet blir altså hvordan hun skal identifisere seg med hennes gamle og nye seg. Identiteten og selvbildet kan være ustabil og dermed påvirke hennes hverdag på en destruktiv måte. Dette viser noen av utfordringene for innvandrerene som skal balansere mellom to kulturer og samtidig konstruere et positivt selvbilde av seg selv i møtet med nye omstendigheter, normer og koder hun er lite kjent med. Idealet er at hun skal være integrert og oppbevare sin identitet innen en ramme. ”Integrering er en gjensidig prosess hvor man kan beholde sin egenart, men innlemmer den i fellesskapet og adopterer frivillig nye normer basert på likeverd” (Rolf Undset Aakervik 1992:12). I følge Thomas Hylland Eriksen er ”målet for integrasjon mellom kulturelt ulike mennesker i all hovedsak å etablere ”*fellesnevner*”, ikke fullstendig likhet” (2002:65). Integrering er derfor å holde balansen mellom to kulturer uten at en skal ta avstand fra sin identitet, selv om integrering i et nytt samfunn innebærer ”en forandring som bringer med seg både likheter og forskjeller” (Inger Daae-Qvale 1994:19).

Innvandrere og særlig innvandrerkvinner kan lett føle seg stemplet og frastøtt hvis de ikke holder balansen mellom fedrelandskultur og norsk kultur. Hvis de blir forholdsvis like nordmenn kan det bli sagt at de er blitt ”fornorsket”, og de kan oppleve å bli kritisert for dette. For en kvinne med muslimsk bakgrunn kan det være for mye om hun velger å drikke sammen med sine kollegaer, noe hun ikke vil være vant til fra før. Aakervik (1992) kaller dette for assimilering, eksempelvis i tilfeller der muslimer må drikke alkohol og spise svinekjøtt for å bli godtatt av nordmenn.

### **2.2.2 Mangfold**

En undersøkelse basert på erfaring fra amerikanske høyesterettsdomstoler gjort av Lee Epstein, Jack Knight & Andrew D. Martin, viser at mangfold ikke kun er forstyrrende, men heller nyttig i mange sammenhenger. Uensartede grupper utfører for eksempel oppgaver relativt bedre enn ensartede grupper, siden de ofte kommer fram til bedre og flere løsningsalternativer på bakgrunn av deres ulike karrierer og bakgrunn. Ulike bakgrunn og syn vil føre til ulike tanker, synspunkter og måter for håndtering av problemer og oppgaver i

tilfeller der én løsning ikke gir et fullgodt svar. Domstolene verdsetter mangfoldet og tror at institusjonene er mest effektive med diversitet... ”institutions are most effective when participation is most diverse” (Epstein 2003:953). Erfaringene har vist at ”*diversitet*” har særskilte og viktige funksjoner i disse domstolene. Amerikanske domstoler støtter mangfoldet, for det første fordi ”operating under the assumption that diverse groups perform their tasks more ably than homogeneous ones, a court composed of justices with different career backgrounds will make better choices than one replete with”. For det andre legges det vekt på kjønn og rase som verdifulle elementer som gir mulighet for å velge mellom ulike alternativer: ”...believing that diversity on other dimensions, especially gender and race/ethnicity, is valuable in any number of ways, presidents will have deeper pools from which to draw potential nominees if they move away from the norm of prior judicial experience” (Epstein 2003:953 & 954). Mangel på evne og vilje til å bruke kreative ressurser i en organisasjon virker som et slag mot fremdriften i organisasjonen. Et ønske om å hindre mangfoldet vil ha negative konsekvenser for systemet: ”...all norms that cut against diversity are problematic because they reduce the ability of the decision-making group to perform its tasks” (Epstein 2003:905). Inkludering av ulike personer med synlige og usynlige forskjeller legger vekt på ressurser og egenskaper det menneskelige mangfoldet representerer. Inkludering av mangfold på administrativt nivå virker oppmuntrende for medlemmer i en organisasjon som kan fremme nye tanker og ideer, og dessuten reduseres diskrimineringsfølelsen blant utsatte medlemmer. Søren Brandi, Steen Hildebrandt og Ingerid W. Nordhaug beskriver i boken ”Inkluderingsledelse” at fraværet av mangfold i ledelsen kan ”føre til dårlig kommunikasjon, misforståelser, frykt, fordommer og diskriminering, uenighet og ineffektivitet” (Nordhaug mfl. 2004:38 & 39). Inkluderingsledelse er opptatt av hvordan ledelsen eller holdningsendringer kan bidra til at man kan skape en mangfoldig arbeidsplass hvor minoriteter også er representert. Endring av holdningen i en organisasjonskultur bør starte fra toppen, med andre ord der strategier bestemmes og ledes nedover i hierarkiet. ”Virksomheter som oppnår suksess med mangfoldighetstiltak, er oftest ledet av toppleder som virker som fortropp i implementeringen av disse tiltakene og som sikrer midler og den nødvendige støtte” (Nordhaug mfl. 2004:75). Inkluderingsledelse er å arbeide med forandringer (Nordhaug), hvilket innebærer både risiko og muligheter. Grunnen til at endringer mange steder har gått langsomt skyldes kanskje nettopp at mangfold og inkluderingsledelse ennå ikke har kommet inn på dagsorden i mange bedrifter og offentlige virksomheter. Lederskap bygget på mangfold er ofte kostnadsbesparende, kreativt, fleksibelt,

ressursfremmende, øker produksjon og tilbyr bedre service; og i tillegg øker ”fairness that is both a business and a ethical issue” (Morrison 1992b:18 & 20 & 27).

### **2.2.3 Konflikt**

Konflikt kan fremstå som et nødvendig middel for forandring og utvikling. Like synspunkter skaper ikke nødvendigvis veldig interessante eller konstruktive debatter, da slike synspunkter sjelden gir rom for utvikling og endring. Det er ofte uenigheter som fører til løfting av ideer og meninger, og uenigheter kan således være positive og konstruktive. ”Konflikter kan derfor virke integrerende, og de er ofte nødvendige for å frembringe samfunnsmessig endring” (Grete Brochmann, Tordis Borchgrevink, Jon Rogstad 2002:53). Ulik kulturell bakgrunn kan oftere medbringe konflikt mellom mennesker. Isolerte grupper som har lite kontakt med resten av samfunnet har som regel ikke store konflikter. En etnisk norsk kvinne i samtale med Rogstad kommenterte forholdet mellom tamilene og lokalbefolkningen på følgende måte: ”- Alt går veldig bra, vi har ingenting med hverandre å gjøre” (1998: 81) Lite formidling av kunnskap og informasjon mellom minoriteter og majoritet kan fort skape konflikter. Men ”uansett, tilpasning mellom minoriteter og majoritetsbefolkningen er konfliktfylte prosesser” (Brochmann, Borchgrevink, Rogstad 2002:54).

Vestlige kulturer virker å være mindre heterogene enn ikke-vestlige kulturer. Derfor er det ikke fare for store konfrontasjoner mellom vestlige -kulturer. Ofte er det religion som virker å være årsaken til konflikter. Spredning av ulike religioner og kulturer blant ikke-vestlige land er mye større enn i vestlige land. Innvandrere fra vestlige land virker ikke å være særlig innblandet i konflikter her i landet, men som man ser i medier kan det oppstå relativt konfliktfylte situasjoner mellom ikke-vestlige minoriteter og majoriteten.

## **2.3 Diskriminering**

Kvinner verden over har tradisjonelt vært ansvarlige for hjemmet, mens menn har vært familieforsørgere. Gjennom de siste 30-40 årene har kvinner i den vestlige verden begynt å ta over mange av arbeidsstillingene som menn tidligere dominerte. Kvinner har også vist tendenser til å utfordre menn i ansvars –og risikostillinger. Kvinner i Norge og i Norden er eksemplariske i denne kampen, selv om de ikke enda har nådd toppen i alle områder. I følge Linda Wirth, som forsker om likestilling ved International Labour Organization, ILO, har

skandinaviske kvinner en bedre posisjon enn kvinner i andre europeiske land, men de har fortsatt en vei å gå.

Scandinavian countries, which are well known for high levels of women's participation in political decision-making and their generous family support systems, have a low ranking due to the low participation of women in private-sector management jobs and the high degree of occupational segregation (Wirth 2001:33).

Skandinaviske kvinner har likevel tilgang til stillinger som deres medsøstre i mange andre europeiske land fremdeles drømmer om. Det kan tenkes at den skandinaviske kultur- og religionsfrihet spiller en rolle i at likestillingen i nordiske land er kommet lenger enn i andre land i Europa. Margaret Linehan (2000) utpeker "kultur", inkludert religion, som en viktig barriere for kvinner i mange vestlige land i Europa. Forfatteren nevner eksempelvis Italia, der kulturelle verdier er preget av den katolske kirke. I dette landet jobber kun 30 prosent av kvinnene utenfor hjemmet og kvinner slutter å jobbe når de får barn.

I følge Den europeiske kommisjon er giftemål i Italia fortsatt hovedårsaken for kvinners avskjed fra arbeidsmarkedet. I Portugal er det forventet at kvinner, ved siden av å ha en profesjonell karriere, også skal utføre sin morsrolle med å føde og oppdra barn. I Spania er andelen kvinner som er engasjert i ledelse mindre enn 5 prosent, og disse arbeider som regel i tjenesteytende firmaer eller mellomstore firmaer. "The social role of women in Spain, is still linked to their role in the family, while for men, time spent at work is of prime importance" (Linehan 2000:28). I Sveits har kvinner begrensede muligheter til å ta arbeid utenfor hjemmet, og menn kan kulturelt nekte kvinner å ha en ledelseskariere; "in Switzerland there is a cultural norm that if a Swiss man's wife works it must be because the man is not able to provide adequately for her and his family" (Linehan 2000:28).

International Labour Organization (ILO) (Wirth 2001:26 & 10) hevder at glassstaket fremdeles eksisterer for kvinner i ledelsesposisjoner. Dette handler om stort ansvar og lavere lønn. Metodologiske evalueringer viste at stillinger besatt av kvinner krever ferdigheter og ansvar, samt varierte og kompliserte oppgaver på samme nivå som høytbetalte stillinger holdt av menn. I yrker som helse og utdanning, hvor kvinner dominerer gjennom stillinger som sykepleiere, lærere og servicepersonell, er det ofte menn som administrerer på toppen. Menn har tradisjonelt vært opptatt av ansvarsfullt og krevende arbeid som er godt betalt. Årsaken til disse forskjellene kan legges til institusjonelle barrierer og sosiale holdninger: "the movement of women upward through occupational categories to take up more responsible and managerial jobs is hampered by institutional barriers and social attitudes" (Wirth 2001:13).

Ann Morrison, som er kjent for sitt engasjement i saker om fargede mennesker, kvinner og mannsdominerte yrker i det amerikanske arbeidsmarkedet ved 80 og 90 – tallet, hevder at glasstaket ikke kun er en barriere for enkeltkvinner som har vansker med å håndtere toppyrker, men tvert i mot for alle kvinner som gruppe:”... the glass ceiling applies to women as a group who are kept from advancing higher because they are women” (Morrison 1994:13). I følge Den europeiske kommisjon (1997), viser analyser fra femten EU-land at det fremdeles eksisterer lønnsforskjeller mellom menn og kvinner. I følge Economist (1998:5) har kvinner i hele verden i gjennomsnitt 20-30 prosent lavere inntekt enn menn som utfører liknende arbeid. For kvinner er kjønn en ulempe når det gjelder toppkarrierer og godt betalte yrker. Kvinner betraktes som upassende for ledelse; de blir utsatt for kjønndiskriminering og fordommer, og får heller ikke god nok opplæring sammenlignet med menn: ”women are more prone to sex discrimination, prejudice and inadequate job training experience in comparison to men, and men are generally treated more favourably by management” (Linehan 2000:39). Mye av denne tenkemåten er for øvrig avhengig av organisasjonskulturen i det enkelte land.

### **2.3.1 Kvinner med ikke-vestlig bakgrunn diskrimineres enda mer**

Mange kvinner i den ikke-vestlige verden har ikke kommet veldig langt i forhold til likestilling. Forholdet mellom kvinner og menn i ikke-vestlige land er ulikt det forholdet vi ser i vestlige land. Kultur, religion og styringssystemet i hvert enkelt land er viktige faktorer som har stor betydning for kvinners posisjon i disse landene. Det er et større mangfold av forskjellige kulturer og religioner i ikke-vestlige land enn i vesten, og en kan derfor forvente større variasjoner fra land til land i den ikke-vestlige verden. Kvinner som kommer fra ikke-vestlige land kan derfor fremstå som ganske annerledes enn sine medsøstre i den vestlige delen av verden, ut i fra kultur og bakgrunn. Det er ikke bare snakk om forskjeller mellom norske – og ikke-vestlige innvandrerkvinner, men det er også forskjeller mellom ulike grupper med innvandrerbakgrunn. Somaliske kvinner kan ha like mye (og lite) til felles med kurdiske kvinner som de begge har til norske kvinner. Religionen binder dem sammen som muslimer, men annen kultur og bakgrunn skiller dem fra hverandre igjen.

Innpassing av innvandrerkvinner i arbeidslivet er vanskeligere enn for innvandremenn. Innvandrerkvinner fra ikke-vestlige land kommer dårligere ut enn de mannlige fra samme region. Rogstad (1995:44) antar at dette er kulturelt relatert, da det i mange land mangler forventninger til at kvinner skal utdanne seg og være yrkesaktive. I stedet er det vanlig å se på yrkeslivet som noe som tilhører menn. Ikke-vestlige kvinner opplever dessuten liten tiltro til

at de skal kunne løse store oppgaver på lik linje med menn. Diskriminering i arbeidslivet for minoritetskvinner har imidlertid røtter i deres kultur og bakgrunn. I tillegg til kulturelle barrierer sliter ikke-vestlige kvinner ofte med språket, som medfører ytterligere vanskeligheter med å få innpass i arbeidslivet. Ved siden av språket er det vanskelig å få godkjent utdannelse fra utlandet i Norge. Språk og utdanning er grunnleggende elementer for å skaffe seg jobb, og ikke minst for deltakelse i politiske – og samfunnsrelaterte aktiviteter, hvor ”et flertall av organisasjonsrepresentantene mener at de største barrierene for minoritetskvinnens politiske deltakelse er relatert til språk, utdanning og arbeid”<sup>URL5</sup>.

Kvinner med ikke-vestlig bakgrunn som har språkferdigheter på like linje med nordmenn, og som samtidig har skaffet seg en bra utdannelse, ser ut til å slite mer enn andre kvinner om kampen for høyere stillinger både politisk og i arbeidslivet. Det er ikke enkelt å forklare hva slags barrierer som stopper dem i deres karrierevei, men det som kan være felles for alle er at de blir diskriminert på forskjellige måter. I avsnitt 3.2 vil jeg diskutere disse barrierene nærmere.

Et samarbeidsprosjekt mellom Norsk Sykepleierforbund og Høgskolen i Oslo skrevet av Tone Danielsen, tar opp dagligdagse problemer som minoriteter møter på arbeidsmarkedet. Forfatteren gir blant annet eksempler på hvordan minoriteter med lederambisjoner blir selektert bort til fordel for etniske nordmenn. Når en person har et norsk navn og minoritetsutseende, så virker dette som en god nok grunn til å diskvalifisere henne, da vedkommende ikke representerer et forventet ideale. Under siteres et relevant eksempel fra når ledelsen møter en jobbsøker til intervju. Hovedpersonen er en mann, men en kunne sannsynligvis forventet det samme resultatet dersom vedkommende var en kvinne.

Da jeg kom hit, fikk (ledelsen) nok sjokk. De hadde nok forventet at jeg skulle være 1.90 høy og blond- og så kom lille jeg: 1.60 og svart (han er adoptert fra Asia). Hadde jeg vært en ”vanlig” innvandrer, så hadde jeg ikke hatt en sjanse til å bli leder. Men jeg kjenner systemet og vet hvilke knapper jeg skal trykke på.(Danielsen 2001:46).

Jon Rogstad ved institutt for samfunnsforskning er opptatt av innvandrere og arbeidsmuligheter. Han tar sikte på hvorfor minoriteter kommer dårligere ut på arbeidsmarkedet. I boka ”Sist blant likemenn” tar han opp diskusjonen om hvordan synlige minoritetstegn, for eksempel gjennom ytre egenskaper som hudfarge, samt navn, språk og religionutøvelse, kan bidra til diskriminering av slike personer i arbeidslivet. Han drøfter videre problematikken knyttet til det å bli diskriminert på arbeidsmarkedet og diskuterer



begrepet diskriminering for å finne ulike forklaringsmodeller for ulikheter i arbeidslivet (Rogstad 2001:35-40). Han redegjør for fire typer diskriminering på arbeidsplasser:

*Preferansediskriminering:* går på utvelgelse ved ansettelser. Arbeidsgiveren velger en etnisk norsk person fremfor den best kvalifiserte med annen kulturell bakgrunn.

*Andres fordommer:* arbeidsgiver selv behøver ikke å ha fordommer, men arbeidsgivers vurderinger av andres fordommer kan bidra til at man selekterer bort personer med synlige minoritetstegn.

*Statistisk diskriminering:* arbeidsgivers usikkerhet og mangel på informasjon kan bidra til at man ikke velger personer med minoritetsbakgrunn. Arbeidsgivere danner seg oppfatninger om den enkelte på bakgrunn av den kunnskapen som arbeidsgiveren har om gruppen som individet hører til.

*Institusjonell diskriminering:* arbeidsgiveren setter unødig høye krav til blant annet språk eller prosedyrer for sikkerhetserklæring, ved eksempelvis å kreve at man skal kunne undersøke en persons bakgrunn 10 år tilbake.

I amerikansk litteratur er det mange beskrivelser om hvordan minoriteter ble tatt i mot i arbeidsmarkedet, og ofte var det ikke snakk om mangel på kompetanse, men rett og slett diskriminering på grunn av bakgrunn.

Det er fortsatt slik at venner og kollegaer velger den som er mer komfortabel å jobbe med, og dette innebærer at de helst ikke vil arbeide med kvinner; dette var dilemmaet i Amerika ved 90-tallet: "men in power do not feel comfortable with women and minorities as peers and the comfort level is a major factor in board member selection" (Nancy Harvey 1995:24). Kvinner, ved siden av ikke-hvite mennesker i Amerika, har lenge kjempet hardt med hvite menn i kampen om tilgang til lederstillinger. Den amerikanske litteraturen fra 90-tallet beskriver dette som en splittet kamp mellom hvite menn og resten av befolkningen, altså kvinner og ikke-hvite menn, om de mest populære og best betalte stillingene. Hvite kvinner har imidlertid kommet seg et steg videre i kampen om topplederstillinger, mens øvrige kvinner fremdeles må kjempe hardt videre. Mens hvite, kvinnelige advokater i stor grad har klart å få "glasstaket" bort, er fargede kvinners situasjon fortsatt vanskelig, da de opplever å "...often find themselves cut and bloodied by the remaining shards, with no helping hand extended to pull them past the barriers to their advancement" (Lisa Isom-Rodriguez 2004:2). Resultater av studier ved noen advokatfirmaer i Amerika viste at firmaene hadde et strengere krav overfor sine kvinnelige advokater i forhold til de mannlige. Disse kravene blir enda større overfor minoritetskvinnelige advokater som følge av både kjønn og bakgrunn: "women of color in the

profession experience the double bind of race and gender” (Isom-Rodriguez 2004:2). Situasjonen i dagens Amerika ser nå ut å være ganske forandret, og flere års kamp ser ut til å ha gitt bedre forhold for den undertrykte parten, det vil si kvinner og personer med minoritetsbakgrunn. Som diskutert tidligere har kvinner i de skandinaviske landene, ved siden av amerikanske kvinner, oppnådd relativt mye i forhold til kvinner i flere andre europeiske land. Fargede kvinner og menn i Skandinaviske land har derimot kommet mye kortere i denne kampen.

### **2.3.2 Loven forbyr diskriminering**

Det er ikke mangel på lover og regler mot arbeidsdiskriminering i Norge. I følge klare lover og regler er diskriminering av arbeidstakere på bakgrunn av kjønn eller andre synlige og usynlige forskjeller ikke tillat. I følge St.meld. 49 (2003-2004)<sup>URL12</sup>: ”alle, uavhengig av opprinnelse og kjønn, skal ha like muligheter, rettigheter og plikter til å delta i samfunnet og bruke sine ressurser”. Ingen skal diskrimineres på bakgrunn av rase, kjønn og fremmedhetskoder som navn, utseende, kulturbakgrunn eller religion på norske arbeidsplasser, verken i offentlig eller privat sektor. Arbeidsmiljøloven gjør dette klarere i § 55 A:

Arbeidsgiveren må ikke ved ansettelse forskjellsbehandle søkere på grunn av rase, hudfarge, nasjonal eller etnisk opprinnelse. Med forskjellsbehandling menes enhver handling som uten saklig grunn direkte eller indirekte stiller personer ulikt på grunn av rase, hudfarge eller etnisk eller nasjonal opprinnelse<sup>URL8</sup>.

Oslo kommune har bearbeidet en handlingsplan for lik behandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn. Det er blitt utarbeidet 15 obligatoriske tiltak som skal sikre at arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn blir vurdert på lik linje med etniske nordmenn, dersom de har lik arbeidskompetanse. Kommunen gjør det obligatorisk for sine etater at jobbannonser skal motivere søkere med minoritetsbakgrunn til å søke:

I kommunens fellesannonse over ledige stillinger skal det presiseres at alle søkere skal behandles likt i henhold til kommunens verdisyn som undertrekker at alle mennesker er likeverdige. I tillegg skal man i fellesannonsen spesielt oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke stillingene (handlingsplanen 2001).

I følge kommunen har det bevisst blitt jobbet for å bedre skrivingen i stillingsannonser. I annonsene skal det ikke kreves høyere kompetanse enn det stillingen krever. Samtidig skal det ikke skrives i annonsen at man må beherske norsk i de stillinger hvor dette ikke er nødvendig.

Kommunen mener at ved å skrive i søknaden at vedkommende skal beherske norsk, så kan dette gi et signal om at man ikke ønsker minoriteter til å søke stillingen:

Arbeidsgiver skal i samarbeid med arbeidstaker skaffe seg en oversikt over arbeidstakers realkompetanse med sikte på videre kompetanseutvikling og mulig karriereutvikling. I tillegg skal arbeidsgiver vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir lederopplæring (handlingsplan 2001).

Oslo kommune har til nå arrangert et par lederrekrutteringskurs for minoritetspråklige. I følge kommunen er målet videreutvikling av kompetansen blant personer med minoritetsbakgrunn, men det er ikke noe krav at alle på kurset skal bli ledere.

Til tross for mange tiltak, lover og regler, er det foreløpig usikkert om det er blitt færre tilfeller av arbeidsdiskriminering. Lover og regler kan ikke alene hindre arbeidsdiskriminering så lenge holdninger hos arbeidsgivere forblir uforandret. Det er derfor fremdeles sannsynlig at arbeidssøknader sendt av personer med minoritetsbakgrunn selekteres bort før jobbintervjuer, tross brudd på klare regler og lover. Endring fra ikke-vestlige til vestlige navn er et alternativ for mange søkere med minoritetsbakgrunn, da utenlandske navn kan være knyttet til fordommer. På denne måten kan de øke muligheten for å få vist seg fram for arbeidsgiver før søknaden deres kastes bort. Anonymisering av jobbsøknader er et tiltak som enkelte politikere så vidt har vært inne på, og diskusjoner om slike tiltakene styrker mistanken om at det fremdeles eksisterer diskriminering i arbeidsmarkedet.

## 3 Analyseramme

### 3.1 Kvinner og ledelse

NOU (2008:6) referer til flere undersøkelser (Andreassen og Folkenborg 2002; Storvik 2006; Synovate MMI 2006) som viser at et stort antall kvinner i tilnærmet like stor grad som menn ønsker lederstillinger, men at flere kvinner enn menn føler at en lederstilling ville gå på bekostning av fritid og omsorgsforpliktelser hjemme. Disse omtales i rapporten som de viktigste grunner for at kvinner velger bort lederstillinger. De spurte kvinnene oppfylte allerede kriteriene som er nødvendige for lederstillinger. Kvinner bekrefter at de vil ta på seg ansvarsstillinger så lenge de føler seg kompetente for en slik lederjobb.

Resultatet av en eliteundersøkelse gjort av Hege Skjeie og Mari Teigen<sup>(vedl6)</sup> blant 1725 personer på spørsmålet om hva mannsdominansen i topplederstillinger skyldes (Skjeie & Teigen 2003:121&122), viser at 86 % menn og 77 % kvinner svarer at det er for få kvinner som søker seg til lederstillinger. Flere kvinner (61 %) enn menn (27 %) mener at for mye av rekrutteringen til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk. Omtrent like mange kvinner (44 %) og menn (48 %) skylder på mannsdominansen og kvinners omsorgsoppgaver. 52 % av kvinner og 36 % av menn mener at rekruttering av kvinnelige ledere ikke er en prioritert oppgave. Like mange menn (14 %) og kvinner (13 %) svarte at menn har problemer med å samarbeide med kvinnelige ledere, hvilket antyder at samarbeidsproblemer ikke er blant de viktigste årsakene til mangelen på kvinner i lederstillinger. 25 % kvinner og 7 % menn mener at kvinnelige søkere blir forbigått ved ansettelse. 2 % kvinner og 7 % menn mener at kvinner takler presset dårligere enn menn.

På bakgrunn av flere studier fastslår NOU 2008 at kvinner sjeldnere søker seg til lederstillinger enn menn, selv om de i undersøkelser oppgir å være motiverte og interesserte i slike stillinger. Ansvar for hjemmet og familien er en påstand som ofte løftes frem for å forklare kvinners uvilje til å søke lederstillinger, heter det i NOU-rapporten. Flere kvinner enn menn i privat sektor bekreftet påstanden om at lederansvar vanskelig lar seg kombinere med familieliv. Videre i rapporten nevnes kvinners frykt for et glasstak som hinder dem i å nå til topps som en av grunnene til at kvinner unngår å søke lederstillinger. Dessuten kan kvinners forhåndsfrykt for å bli diskriminert i yrker hvor kvinner er mindre representert, medføre at færre kvinner søker slike stillinger, selv om det i realiteten ikke eksisterer noen diskriminering der. Kvinner søker for øvrig lederstillinger i like stor grad som menn når de blir oppfordret til

å søke. Nyere forskning (NOU 2008) har vist at kvinner har en tendens til å forlate lederstillinger hyppigere enn menn. En studie foretatt av Tom Colbjørnsen (2004:162) som undersøker norske ledere, viser at andelen av kvinnelige ledere har hatt en nedgang på omtrent 10 prosent i perioden 1999 – 2002, mest i restaurant-, hotell- og handelsnæringen. Det konkluderes med at verken familieforpliktelser, det såkalte glasstaket eller andre diskriminerende mekanismer er årsaken til at mange kvinnelige ledere forlater posisjonen sin (Colbjørnsen 2004:163 & 165). Det blir heller ikke lagt vekt på at virksomhetene rekrutterer færre kvinner enn menn. Colbjørnsen (2004:165) peker på to andre faktorer, utdanning og lederjobbens attraktivitet, som årsakene til kvinners valg. Han begrunner det med at kvinner med høyere utdanning har en tendens til å bli lenger i lederjobber, mens de som ikke finner bryet verdt det, forlater stillingen. Det er derfor kvinners egne valg som er hovedårsaken til at de forlater lederstillinger, konkluderer Colbjørnsen. Likevel kan kombinerings av en krevende flerårig utdanning sammen med ansvaret for barn og familie være en større utfordring for kvinner enn menn, som vanligvis opplever å være noe friere i forhold til barn og familie. Kvinner som allerede har ansvar for familie og barn kan miste noe av interessen for utdanning, og dermed også en bedre karriere. Kvinner som allerede er utdannet har derimot kommet et steg videre, og er friere i sine valg. Familie – og hjemmeansvar påvirker kvinners holdninger til yrke og karriere i større grad for kvinner uten utdanning enn kvinner med utdanning, ”kvinner som velger mannsdominerte utdanninger, er mindre tilbøyelig til å tilpasse yrkestilpasningen etter familiebehov enn kvinner som velger tradisjonelle utdanninger og yrker”(Marit Hoel 1997:22 & 65). Kvinner i høyere stillinger velger oftere mellom karriere og familie enn menn gjør: ”women managers are less likely to be married than men managers” (Linehan 2000:62). En undersøkelse gjennomført av bemanningsbyrået Manpower, publisert 07.05.09<sup>URL11</sup>, viser at mer enn dobbelt så mange menn ønsker å bli toppsjef, sammenlignet med kvinner. Undersøkelsen viser at hele 56 prosent av norske menn, mot 21 prosent av norske kvinner, har ambisjoner om å bli toppsjef. Undersøkelsen peker imidlertid på at yngre menn har et annet syn på topplederstillinger enn eldre menn; yngre menn ser ikke ut til å være like interesserte i topplederstillinger. De er mer opptatt av papparollen og familie enn topplederjobben, sier sosiolog og forsker Anne Grethe Solberg ved Handelshøyskolen BI. I følge Solberg har kvinner og menn likevel ikke like sterke ønsker om å bli toppledere.

## 3.2 Kvinneres barrierer

Erfaringer fra de fleste kulturer tyder at kvinner må overkomme flere barrierer for å få tilgang til høystatusstillinger. Kvinner, da spesielt ikke-vestlige kvinner, må kjempe hardt for å kunne komme videre. Ikke-vestlige kvinner er en gruppe som må overkomme enda flere barrierer for å oppnå samme tak som vestlige kvinner. Barrierer knyttet til etnisitet og bakgrunn er allerede kjent som minoritetens store hindringer i arbeidslivet. Lederskap er riktignok en utfordring for alle, men denne utfordringen varierer som følge av ytterligere faktorer, som blant annet bakgrunn og kjønn. Flere av barrierene som tas opp i dette kapitlet kan gjelde for alle kvinner, men disse barrierene kan være mer fremtredende for kvinner med ikke-vestlig bakgrunn enn for norske og vestlige kvinner. Kvinner med ikke-vestlig bakgrunn må i tillegg kunne oppfylle større krav og forventninger for å bli likestilt med de vestlige og etnisk norske. Mange med minoritetsbakgrunn opplever at deres bakgrunn har noe å si for hvordan de blir behandlet på en arbeidsplass. Kultur, kjønn, nasjonalitet, religion og språk er blant de faktorene som kan skape en forutinntatt mening om et hvem et individ er, uten å ta mye hensyn til hans eller hennes personlige egenskaper. Personer med minoritetsbakgrunn gir ofte uttrykk for å ha det vanskelig på grunn av sin kulturbakgrunn. Selv om det er forskjeller mellom hvert enkelt individ, er det oftest denne bakgrunnen som skaper et førsteinntrykk av individet hos andre. Forhåndsskapt mening og mangel på kulturforståelse hos majoriteten kan altså virke som en barriere for personer med minoritetsbakgrunn: "Many ethnic minority employees interviewed considered that the preconceptions of others and a lack of understanding of their culture were a hindrance to them being promoted" (Binna Kandola 2004:144).

Dette kapitlet vil gå gjennom de viktigste barrierene som personer med minoritetsbakgrunn, og spesielt kvinner, sliter med. Disse barrierene er vanskelige å knytte spesifikt opp fra hverandre, da de ofte henger sammen som i et kjede.

### 3.2.1 Indre barrierer

#### **Familie fremfor karriere**

Dette temaet er delvis diskutert i tidligere avsnitt, men det vil her bli konsentrert på hjem og familie som en barriere for kvinner. Kvinner i vestlige land har fremdeles hovedansvaret for familie og barn mens menn er mer opptatt av jobb og karriere. Kvinner blir sett på som den ansvarlige parten for oppdragelse av barn og driften hjemme. "Women are still expected to

take major responsibility for maintaining a household, raising children, even nurturing an intimate relationship” (Morrison 1994:17). Kvinner i ikke-vestlige land kan ha et enda større ansvar for hjemmet, og kan derfor ofte bli hjemmeværende. Feminisme –og kvinnefrigjøringsbevegelsen i vestlige land bidro til at kvinner ble mer aktive utenfor hjemmet, og en del av hjemmeansvaret ble overlatt til menn. Til tross for denne fremgangen i den vestlige verden er det fremdeles menn som er dominerende, og kvinner bærer hjem- og familieansvaret. Wirths studier bekrefter dette: ”family obligations and the predominance of ”male values” in corporate culture [are] the main obstacles to career advancement for women” (Wirth 2001:53). Kvinner frykter å ikke kunne være like effektive når de etablerer en familie, da byrden av familieansvaret ville sette mindre fokus på karrieren. Morrison konkluderer med at kvinner ikke lett kan balansere mellom karriere og hjemmet siden de må bære hjemmeansvaret alene; ”difficulty in balancing career and family is womens problem” (Morrison 1992b:34). Derfor betraktes kvinner som ustabile arbeidstakere som kan svikte arbeidet ved familieetablering, og de har mindre sjanser for å nå høyere lederstillinger eller få ansvaret for viktige prosjekter, ”... the latter are normally given to men who are assumed to remain as dedicated and as available even when they start a family” (Wirth 2001:21). Familie og barn betraktes ikke minst som kvinners ansvar i ikke-vestlige familier. Det er mye som kan virke spektakulært i ikke-vestlige land, slik som at ikke-vestlige kvinner kan bære hele hjemmeansvaret og stort sett være hjemmeværende. Jeg går ut ifra at ikke-vestlige kvinner som bor i Norge og er aktuelle for leder –og ansvarsstillinger er såpass integrerte i det norske samfunnet at de har kommet et steg videre enn andre kvinner som bor i disse land. Da kan denne terskelen i beste fall være lik for kvinner med norsk –og minoritetsbakgrunn.

### **Hijab; en muslimsk kvinnes barriere!**

Hijab er et symbol for muslimske kvinner og bruken av hijab har blitt diskutert i jevne mellomrom i mange vestlige land. Disse debattene har derimot ikke gitt noen konkrete svar i forhold til om hijab er kvinneundertrykkende eller ikke. Både tilhengere og motstandere av hijabbruken har sine argumenter og motargumenter som avkrefter den andres påstand. Kvinner har rett til å velge om de vil bruke hijab eller ikke, dette sier både feminister og mange muslimske ledere i vestlige land.

I artikkelsamlingen ”Hijab i Norge 2004” har flere artikkelforfattere uttrykt sin mening om hijabbruken i Norge. De fleste forfattere har vestlig eller norsk bakgrunn, hvilket kan gi en ensidig diskusjon av temaet, da få har muslimsk bakgrunn. Dette innrømmes innledningsvis i boken av hovedforfatteren, men det påpekes likevel at argumentasjonene er balanserte. I

boken nevnes det at hijab ble brukt som et motstandssymbol av motstandsbevegelser under kolonialiseringstiden, ofte mer som en politisk protest enn som religiøs praktisering. Anthony Giddens, forfatter av artikkelen "Forbud mot sin hensikt", advarer mot bruk av makt til å forby. Han mener at forbudet mot hijab i franske skoler kan resultere i at foreldre heller velger å sende sine døtre til religiøse institusjoner i stedet for offentlige skoler. Eller kanskje blir de giftet bort i unge alder til menn som foreldrene har valgt ut (Giddens 2004:130). Bruk av makt kan resultere i at muslimske kvinner isoleres enda mer, enten som følge av egen eller familiens vilje, hvilket vil motvirke integreringen av disse kvinnene.

Ved å unngå slike strenge holdninger kan en forvente at flere muslimske kvinner etter hvert kan velge å legge hijaben bort når de føler seg frie til å bestemme dette selv, framfor når de føler seg påbudt til å gjøre det. "Kvinner vil over tid tilpasse sine kulturelle og religiøse trekk til holdninger i det samfunnet de lever i", mener Fareena Alam (2004).

Det ble innført forbud mot hodeplagg i franske skoler i 2004. Det samme skjedde i 5 stater i Tyskland i 2004 og 2005 (Jytte Klausen 2007). Feminister og konservative gikk sammen om et forbud av hodeplagg for muslimske kvinner. Feministsupportere mente at det skulle være opp til kvinner selv å velge eget klesplagg. Argumentet var at kvinner ville velge å ikke bære hijab dersom det var opp til dem selv, og et forbud mot hodeplagg ble derfor betraktet som et tiltak for kvinners frigjøring i disse landene. Ifølge Klausen ble bestemmelser i Frankrike og Tyskland iverksatt for å beskytte majoritetens verdier: "the ostensible reason for banning the scarf in both Germany and France was the need to protect fundamental public values..." (2007:171). Den daværende tyske kristendom- og kulturministeren, Anette Schavan, forsvarte lovbestemmelsen ved å argumentere for at den bevarte vestens verdier, som for eksempel kristendommen, og appellerte til landets kultur og tradisjoner som omtalt i grunnloven.

### **Språk, nøkkel til kommunikasjon**

Svake språkferdigheter skaper mistillit. Lederskap er en type posisjon som krever god kommunikasjon på alle nivå. En må kunne lytte og samtidig kommentere. En person som har dårligere språkkunnskaper vil kunne føle at hun eller han innehar en lavere posisjon enn andre medlemmer i gruppen. Manglende kjennskap til språkferdigheter kan dessuten føre til et dårlig selvbilde og usikkerhet blant personer som ellers ville vært aktuelle som ledere. En språklig svakhet kan derfor skade en leders autoritet. Personer med denne svakheten er lite aktive i møter og diskusjoner, noe som ikke er forenlig med det forventede synet på ledere. Innvandrereledere kan gi et dårlig inntrykk dersom de ikke opptrer som forventet, blant annet om de mangler nødvendige språkegenskaper. Rogstad hevder at ved siden av "utdanning blir



manglende språkferdigheter intuitivt oppfattet som et avgjørende hinder for innvandrere på arbeidsmarkedet” (Rogstad 1998:110).

### 3.2.2 Ytre barrierer

#### Kjønnsdiskriminering

Menn og kvinner er av ulike grunner mer tilfredse med å jobbe sammen med kollegaer av samme kjønn. Menn føler seg ikke bekvemme med jobbe sammen med kvinner, i følge en studie publisert ved Harvard Business Review i 1985, hvor nær halvparten av de spurte mennene bekreftet utsagnet (Morrison 1992: 37). Menn har vært dominerende i stillinger hvor det kreves høyere kompetanse og ansvar. Kvinner hadde derfor ikke lett for å slippe til, og følte seg utestengt og usynliggjort. Sextrakassering er dessuten en måte å holde medkollegaer, som regel kvinner, under kontroll. Dette handler i stor grad om makt: ”the concept of power is central to understanding sexual harassment” (Linehan 2000:48). ”Sexual harassment” handler om at kvinner føler seg seksuelt presset både fysisk og verbalt. Dette presset blir større etter hvert som kvinner beveger seg inn på yrker som tradisjonelt har vært menns territorium. Kvinner kan presses til side med ulike metoder, som blant annet seksuelt press: ”women in non-traditional jobs, including male-dominated management jobs, experience more sexual harassment which includes hostile and threatening sexual comments, which are designed to let the women know they are outsiders” (Linehan 2000:47).

Hersketeknikk<sup>URL9</sup> er et begrep som ble lansert av Berit Ås i 1981. Ås beskrev hvordan kvinner ble kontrollert av menn ved bruk av hersketeknikker. Ås forklarer at ”når hersketeknikker brukes, handler det om makt. Da er det en person som ønsker å sette sin vilje igjennom på bekostning av en annen person sin mening”<sup>URL9</sup>. Usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholdelse av informasjon, dobbeltstraffing, påføring av skyld og skam, bruk av vanskelig språk, og bruk av tydelig negativt kroppsspråk når motstanderen snakker er vanlige teknikker som brukes daglig. “Med hersketeknikker kan man framheve seg selv, eller få den man er uenig med til å virke dum og kunnskapsløs”<sup>URL9</sup>, mener Ås. Hun anbefaler kvinner å ikke la seg distrahere av hersketeknikker, men beholde selvtilliten, og gi teknikkene et navn da er dette ett av midlene til å gjøre dem ufarlige. Sextrakassering og bruk av hersketeknikker er metoder som ofte brukes av den som vil ha makt og kontroll over andre, som regel over kvinner. En viktig form for maktutøvelse i norske arbeidsmarked skjer gjennom ignorering, ifølge Brochmann, Borchgrevink og Rogstad, hvor ”søkere med bestemte kjennetegn selekteres bort uten å bli realitetsvurdert. Problemet består

altså ikke i en nedvurdering av ferdigheter den enkelte er bærer av, men rett og slett ikke-vurdering” (2002:102).

### **Fordommer og stereotypier**

Den første som brukte begrepet stereotypier var Walter Lippmann, som beskrev stereotypier som ”Pictures in our head” (referert i Allport 1954:191). Hylland Eriksen (2002) kaller oppfatninger som ikke er basert på faktakunnskap som ubegrunnede generaliseringer eller fordommer. Han sier videre at når fordommer brukes for å stemple, eller stigmatisere en bestemt gruppe, kan det omtales som stereotypier. Stereotypier er egenskaper som tillegges en hel gruppe basert på erfaringer med enkeltmedlemmer av denne gruppen. I følge Brochmann, Borchgrevink og Rogstad (2002:104) ”dersom personer med minoritetsbakgrunn defineres som problematisk arbeidskraft, vil et fremmedartet utseende og navn kunne være tilstrekkelig årsak til at en slik søker ikke kommer i reell betraktning for en jobb”. Rogstad (1997) beskriver fordommer på en arbeidsplass som hovedformer for diskriminering. Han fordeler dem til direkte fordommer som har opphav hos arbeidsgiveren og indirekte fordommer som er resultatet av arbeidsgiverens vurdering av andres fordommer dvs. kunder eller kolleger. Arbeidsgiveren kan velge å ansette en med lavere kompetanse fremfor en annen med høyere kompetanse bare fordi det foreligger fordommer mot sistnevnte. ”Denne type diskriminering innebærer at arbeidsgiver bevisst nedvurderer innvanderressurser på bakgrunn av blant annet rase, religion og hudfarge” (Rogstad 1997:10). Stereotyping er en individuell barriere som kan bli opplevd av personer fra utsatte grupper eller ansatte med minoritetsbakgrunn på en arbeidsplass. Kandola hevder at fordommer stort sett ligger i organisasjonens kultur: ”probably the most potent source of prejudice is the culture of the organisation since it supports many inherent behaviours and values” (2004:145). Morrison (1992b:34) definerer fordommer og stereotypier som ”...the tendency to view people who are different from some reference group in terms of sex, ethnic background, or racial characteristics such as skin color as being deficient”. Morrison (1992b) peker på flere undersøkelser (Catalyst, 1990; Smith, 1990, referert i Morrison, 1992b) hvor det viste seg at stereotypier var en helt vanlig barriere for kvinner og minoritetsgrupper i dagens Amerika ved 80-90-tallet. Smith, 1990 viste til at de hvite trodde at folk med annen etnisk bakgrunn var mindre intelligente, lite hardtjobbende, lite selvstendige, mer voldelige, og mindre patriotiske enn de hvite.

### **Nettverk**

Nettverk betraktes som en avgjørende faktor for inkludering og integrering. Drange (2007)

konkluderer med at mangel på nettverk er en barriere for ikke-vestlige høytutdannede minoritetskvinner, til tross for at de ofte har lik kompetanse som etnisk norske kvinner. Kvinner med god nettverkskontakt er mer suksessfulle enn kvinner som ikke har et godt nettverk, da dette har en direkte forbindelse med suksess og utvikling i arbeidslivet. Jens Peter Frølund Thomsen siterer at "Kontakt fjerner fordommer og skaper følelsesmessige bånd, og kontaktteoretikerne argumenterer overbevisende herfor, men i praksis er det langt fra noen enkel oppgave at ettervise kontaktens indvirkning" (jf Hansen & Nannestad, 1975:214-215 i Frølund Thomsen 2006:34).

Rogstad (1998:11) er av den mening at daglig omgang mellom innvandrere og nordmenn kan bidra til å bryte ned klisjeer og stereotyper i samfunnet. Forfatteren (1998) peker på en studie gjennomført av Marianne Nordli Hansen (1997), som undersøker situasjonen i arbeidslivet i Norge. Studien konkluderte med at om lag halvparten av alle ansettelse i Norge skjer gjennom nettverk. Individene er forskjellige, noen har store nettverk og noen mindre uten at en nødvendigvis kan finne forklaringer for dette. Indre faktorer hos et individ er avgjørende for dets livs – og arbeidskvalitet. Det er den personlige dynamikken som avgjør hvordan formelle og uformelle nettverk knyttes og vedlikeholdes. For minoritetskvinner, især med muslimsk bakgrunn, virker det å være vanskeligere å delta i sosiale anledninger enn det er for menn med samme bakgrunn. Alkoholbruk i enkelte samlinger er en av faktorene som gjør at mange minoritetskvinner dropper sosiale nettverk. Kandola har funnet at asiatiske kvinner faller ut av sosiale nettverk grunnet alkoholbruk: "Asian women managers felt excluded because they did not drink" (2004:144). Kulturrelaterte begrensninger, slik som etnisitet, kjønn og religion, kan altså ha stor betydning for at noen føler seg ekskludert fra et uformelt nettverk. "The research also found informal networks to be segregated by sex and race" (Kandola 2004:144). I følge Rogstad er det blitt dokumentert at minoriteter har mindre tillit til andre mennesker; de "inngår i færre nettverk, og heller ikke er spesielt interessert om lokalpolitikk der de bor, sammenliknet med etniske nordmenn" (2007:147). Nettverksgrupper kan betraktes som effektive og positive hvis det gir utbytte i form av å lære fra hverandre, men organiseringen av disse bør være godt planlagt, slik at de ikke virker mot sin hensikt. I følge Kandola fortalte flere informanter at nettverksgrupper de hadde deltatt i ikke ga dem noen fordeler, fordi de opplevde manglende tilpasning og tilhørighet til gruppen. Hvordan nettverksgrupper kan arrangeres slik at alles interesser ivaretas, for eksempel blant personer med både minoritets – og majoritetsbakgrunn samt kvinner og menn, er derfor et tema som bør undersøkes nærmere.

## **Mentor**

Støttekontakter for nye og uerfarne ansatte er ikke bare en psykologisk fordel, men kan også gi nødvendig informasjon, rådgivning og opplæring på arbeidsplassen. Undersøkelser fra USA viser at ansatte som får støtte av en mentor blir dyktige arbeidere enn de som ikke får slik støtte: "...individuals who were mentored were found to have better career outcomes than individuals who were not mentored" (Linehan 2000:42). Kulturen og tradisjonen ved en arbeidsplass kan være mer mannsvennlig og privilegere menn i enkelte sammenhenger, blant annet ved tildeling av mentor. Med andre ord kan menn få tildelt mentorer oftere enn kvinner, selv om kvinner kan ha større behov for å ha en mentor. Mangelen på mentorer kan være mer negativt for kvinner enn for menn, i følge Linehan: "mentoring relationships, while important for men, may be essential for women" (2000:42). Mangelen på støtte fra en mentor kan altså virke som en utviklingsbarriere for mange kvinner og personer med en fremmed bakgrunn, særlig når omstendighetene gjør at disse gjerne har større behov for veiledning i utviklingsfasen. Potensielle ledere blant kvinnelige ansatte og personer med fremmed bakgrunn vil ha nytte av å ha en mentor som kan støtte dem mentalt og synliggjøre evner de besitter. Disse kvinnene har ofte et behov for å bli ledet oppover i systemet, og dette er svært vanskelig uten å tilby støttetiltak i form av ulike kurs og tildeling av veiledere. Det er ofte ledere som bør ta denne mentorrollen for de nyansatte. Mangelen på en veileder eller et forbilde kan i seg selv være en barriere som mange kvinner med minoritetsbakgrunn opplever. Ledere eller kollegaer kan derimot ofte hjelpe vedkommende i en positiv retning. Kvinner med vestlig bakgrunn opplever ofte at det er ubekvemt å ha mannlige veiledere, mens kvinner med minoritetsbakgrunn i tillegg ofte tar med seg kulturelle og religiøse restriksjoner, og derfor kan være uinteresserte i å ha mannlige mentorer. I følge Linehan (2000:43) frykter kvinner at forsøk på etablering av kontakt med en mannlig mentor vil kunne betraktes som et seksuelt forhold av mentoren eller andre i organisasjonen. For menn oppleves dette derimot sjelden som en trussel. Her vil kjønn betraktes som en barriere for kvinner som eventuelt takker nei til å få tildelt mannlige mentorer.

## **Bakgrunnskoder; navn, utseende, nasjonalitet og religion**

Det er uvanlig at ansatte med utenlandsk bakgrunn blir direkte diskriminert på grunn av navn, utseende, nasjonalitet eller religion på norske arbeidsplasser. Sannsynligheten for at personer blir utsatt for rasisme ved å bli åpenbart diskriminert på grunn av slike bakgrunnskoder er med andre ord liten. Arbeidsgiverens negative reaksjoner overfor arbeidssøkeren kan derimot være skjulte, ved at de enten bevisst eller ubevisst reagerer på slike utenlandske koder, uten at

dette nødvendigvis framgår av deres synlige atferd. En arbeidssøker som blir utsatt for slike reaksjoner kan på ulike måter oppleve denne formen for motstand, uten at hun eller han med sikkerhet kan koble årsakene og reaksjonene opp mot hverandre. Det er altså mulig at en jobbsøknad fra en person med minoritetsbakgrunn ikke kommer i betraktning enten fordi arbeidsgiveren er usikker og derfor foretrekker å gi jobben til noen de kjenner, og som de forventer ikke vil medbringe problemer, eller rett og slett fordi jobbsøkeren diskrimineres uten at arbeidsgiveren har dannet seg noe bevisst, negativt inntrykk av vedkommende.

Rogstad (2001:39) har undersøkt flere norske bedrifter og konkluderer med at ”arbeidsgivere heller ekskluderer arbeidssøkere med synlige minoritetsbakgrunn fra søkerlisten enn å ta sjansen med å ansette dem hvis det er usikkerhet rundt deres kompetanse. Arbeidsgiveren foretrekker den søkeren hvor usikkerheten er minst”.

I følge Dagbladet <sup>URL10</sup> virker regjerings mål om en rettferdig tildeling av stillinger blant alle samfunnsmedlemmer ikke å ha nådd frem. Det skjer fortsatt diskriminering i arbeidslivet som følge av navn, utseende, religion og annen kulturell bakgrunn. Det er lettere for en med fremmed bakgrunn å bli innkalt til et jobbintervju hvis vedkommende har et vestlig navn. Forslaget fra et politisk parti om å innføre anonyme jobbsøknader i det offentlige har kommet til betraktning i medier og blir støttet fra flere hold, som blant annet Likestillingsombudet. Dette illustrerer at det ofte kan være navnet som påvirker hvorfor mennesker med minoritetsbakgrunn sliter med å komme i jobb.

# 4 METODE

## 4.1 Bakgrunn

Våren 2007 startet jeg sammen med en prosjektmedarbeider en kvantitativ undersøkelse ved dette sykehuset (Shahdadfar, Mahdi & Mirza, Banaz 2007). Målet var å sende en spørreundersøkelse til alle ikke-vestlige ansatte med lederkompetanse ved sykehuset. Men kartlegging av disse ansatte etter deres bakgrunn var ikke så enkelt. Ifølge sykehuset har hver sjette ansatt utenlandsk bakgrunn. Sykehuset som arbeidsgiver kan ikke stille spørsmål om ansattes bakgrunn ved ansettelse. Imidlertid kan nærmeste leder bli kjent med vedkommendes bakgrunn etter hvert når han eller hun begynner på jobb. For arbeidet vårt betydde dette at vi ikke hadde anledning til å finne informanter som tilhørte målgruppen vår på kort tid. Vi fikk råd om å sende spørreskjemaene til divisjonsledere slik at de kunne sende dem videre til avdelingsledere i sin divisjon. Etter flere ledd ville spørreskjemaene komme til personer som tilhørte målgruppen. En relativ lang stund etter at spørreskjemaene ble delt ut fikk vi noen få besvarte skjemaer tilbake. Purring på nytt var nytteløst og endte ikke med å få flere besvarelser. Av ca. 300 utdelte spørreskjemaer kom bare 22 besvarelser tilbake, hvorav fire måtte ekskluderes fordi de som svarte ikke tilhørte målgruppen. Med så få besvarelser hadde vi ikke et grunnlag for en kvantitativ undersøkelse, så vi ble nødt til å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av intervju i tillegg. Fire mannlige ansatte stilte seg til intervju etter kort tid. Resultatet fra de fire intervjuene var mer slående enn resultatene vi fikk gjennom spørreskjemaundersøkelsen.

Hovedgrunnen til at spørreskjemaundersøkelsen gikk galt kan det være at spørreskjemaene ikke kom fram til den rette målgruppen. Personer av ikke-vestlig bakgrunn måtte svare på spørreskjemaet, og i tillegg til det måtte vedkommende være leder eller ha potensialet for å kunne bli leder. Bruken av spørreskjemaundersøkelse mislyktes, men de få intervjuene som ble gjennomført ga oss et mer fornuftig svar på vår daværende problemstilling. På bakgrunn av erfaringene fra dette tidligere prosjektet, samt vanskeligheter som fortsatt foreligger for gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse, valgte jeg å se bort fra en kvantitativ tilnærming. I stedet valgte jeg å satse på en kvalitativ metode i form av intervju, der jeg kunne ha full oversikt over gjennomføringsprosessen hele tiden. Den korte erfaringen med kvalitativ metodikk fra 2007 ga meg en trygghet på at jeg ville ha et bedre grunnlag for gjennomføring av en kvalitativ metode ved sykehuset jeg skulle undersøke, fremfor en kvantitativ

tilnærming. En kvalitativ metode har sine egenskaper som ikke krever alt for mange informanter, men baserer seg på et direkte og nært forhold (Steinar Kvale 1981) mellom forskeren og informanten, hvor forskeren får en dyp forståelse av meningsinnholdet informantene gir. Den kvalitative metoden har til hensikt å fange opp verdighet og mening på en måte som tall og kurver ikke har mulighet til å gi uttrykk for: "... målsetningen i den kvalitative metoden er å innhente kunnskap uttrykt med informantenes eget språk og hvor de gir en egen beskrivelse av den livssituasjon hun eller han befinner seg i (Olav Dalland 2000:72 & 119)".

## 4.2 Informanter og utvalg

De fleste av informantene kommer fra sykehuset der jeg har jobbet i over 16 år. Jeg kjenner mange av dem. Via HR-avdelingen ved sykehuset ble jeg kjent med enda flere intervjukandidater. Målet var i utgangspunktet å ha 20 informanter til intervju, fordelt likt mellom innvandrere og nordmenn. I praksis ble det derimot noe avvik. Målet var dessuten å intervjuer ti nordmenn av begge kjønn og ti innvandrerkvinner. Underveis ble derimot tre menn med innvandrerbakgrunn intervjuet, ettersom det viste seg å være nødvendig med informasjon fra mannlige informanter med ikke-vestlig bakgrunn. For å få et omfattende svar til problemstillingen om hvorfor få kvinner med ikke-vestlig bakgrunn er ledere eller søker lederstillinger, oppfattet jeg det som viktig å avdekke synspunkter fra både etniske nordmenn og kvinner med ikke-vestlig bakgrunn. Problemstillingen besvares derfor av minst to grupper med ulik bakgrunn, hvilket kan oppfattes som en fordel, da problemstillingen slik blir belyst fra ulike kulturelle perspektiver. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført og ulike kommentarer kom frem, var det tydelig at valget av informanter sammensatt av utenlandsk og norsk bakgrunn var fruktbart. Et annet kriterium for valg av informanter var at de i tillegg skulle ha helsefaglig bakgrunn og potensialet for lederskap.

### 4.2.1 De som deltok

Atten informanter deltok i intervjuundersøkelsen. Fordeling av informanter på kjønn og kulturell bakgrunn er som følger:

**Norske menn;** fire norske menn er intervjuet, hvorav to av dem har lang erfaring i ansvars – og ledende arbeid. To av informantene har bred kontakt med innvandrere utenfor arbeidstiden, hvorav den ene av informantene har lang ledererfaring.

**Norske kvinner;** seks norske kvinner er intervjuet. De fleste har hatt ansvars og ledende arbeid i mange år og to av dem har bred kontakt med innvandrere utenfor arbeidstiden.

**Innvandrer menn;** tre innvandrer menn er intervjuet, hvor to har ansvars – og ledende arbeid i første lederlinje i noen år. Kontakten deres med nordmenn er stort sett begrenset til arbeidstid, men nesten alle har noen norske venner i vennekretsen.

**Innvandrer kvinner;** fem innvandrer kvinner er intervjuet, hvorav fire har hatt ansvars – og ledende arbeid i første lederlinje de siste to årene. Kontakten deres med nordmenn er stort sett begrenset til arbeidstid, men nesten alle har noen norske venner i vennekretsen.

#### **4.2.2 kvinnelige ansatte med minoritetsbakgrunn viste lite interesse for arbeidet**

Det var få kvinner med minoritetsbakgrunn som tok initiativ til å delta i undersøkelsen etter at invitasjonen ble sendt ut, dette til tross for at temaet for undersøkelsen handlet om kvinner med ikke-vestlig bakgrunn. Det kan derfor være interessant å belyse mulige årsaker for den lave deltakelsen blant denne gruppen i intervjuene. Det var forventet at kvinner med en slik ikke-vestlig bakgrunn ville kunne bidra aktivt til å synliggjøre barrierer de møter i arbeidslivet. En påstand som er blitt bekreftet av flere hold er at mange kvinner med minoritetsbakgrunn har bekymringer for gjennomføring av slike intervjuer. Mange ikke-vestlige kvinner er enten flyktninger eller er blitt gjenforent med flyktninger. De kan derfor være bekymret for å bli forfulgt av egne lands myndigheter eller organer. De kan også frykte eventuelle konsekvenser av å gi opplysninger i slike intervjuer. Hvis denne undersøkelsen i stedet var blitt utført av nordmenn og helst en kvinnelig forsker, ville kanskje resultatene fra intervjuene vært annerledes, og flere informanter ville muligens stilt opp til intervju. Når en mann med utenlandsk bakgrunn kontakter dem blir de derimot litt usikre på hva denne undersøkelsen egentlig handler om, og hva målet er, fortalte en kvinnelig informant. Menn med en muslimsk og ikke-vestlig bakgrunn er ofte kjent for kvinneundertrykkende tanker og handlinger, utdypet informanten. En rådgiver ved HR-avdelingen ved sykehuset antydte at de kvinnelige ansatte med fremmed bakgrunn valgte å ikke delta fordi etterspørselen fra forskere som studerer liknende tema er veldig stor. De ansatte kan derfor oppleve slike intervjuforespørsler som slitsomme.



### **4.2.3 Den kvalitative metodens forløp**

Gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse vil kreve betydelig mindre informanter enn en kvantitativ undersøkelse, siden ”... tilnæringsmetode legger imidlertid vekt på kvalitet enn på kvantitet i intervjuene (Kvale 2006:60)”. Metoden er semi-strukturert, slik at enkelte forandringer skjer underveis blant annet i forhold til respondenters deltakelse eller besvarelse. Dette sykehuset ble valgt som undersøkelsessted fordi det er mitt eget arbeidssted, hvilket medfører at jeg har god kjennskap til sykehuset. For det andre ble sykehuset valgt på grunn av dets store heterogenitet og diversitet, sykehuset er altså valgt som undersøkelsesfelt på grunn av sitt unike forhold. Dessuten er sykehuset kjent for sin strategi som innebærer å inkludere og nyttiggjøre seg av personer med flerkulturell bakgrunn i alle nivåer.

Etter klargjøring med HR-avdelingen ved sykehuset om intervjuundersøkelsen blant de ansatte, satt jeg i gang arbeidet. Informasjon om undersøkelsen ble sendt til intervjukandidater via e-post. Av de spurte intervjukandidatene <sup>vedl7</sup> med norsk bakgrunn svarte over 70 prosent på e-posten, hvorav over 50 prosent av dem takket ja til intervju. Under 30 prosent av de kvinnelige ansatte med ikke-vestlig bakgrunn svarte på e-posten og takket ja. Purring på e-posten var resultatløs for begge grupper. Intervjuene fant sted i perioden fra midten av oktober 08 og frem til januar 09, og er gjort av forskeren selv. Intervjutiden var begrenset til maksimalt en time. Unntaket er ett intervju som tok lengre tid.

## **4.3 Intervjuet**

### **4.3.1 Utarbeiding av intervjuguide**

Intervjuene ble gjennomført med hjelp av en intervjuguide som forskeren selv har utarbeidet. I følge Dalland ”er en intervjuguide, den planen vi selv har lagt for intervjuet” (Dalland 2007 s, 148). Intervjuguiden er opparbeidet ut i fra min erfaring fra tidligere undersøkelse og i møte med norsk helsevesen. Dessuten har relevant litteratur vedrørende temaet vært grunnleggende i opparbeiding av guiden.

Intervjuguiden har som fokus å innhente intervjudata hos samtlige informanter rettet mot følgende temaer: fordommer og stereotypier, diskriminering, kulturelle barrierer, personlige og fremmede koder, karrierebakgrunn, informasjonsmangel hos arbeidsgiver, nettverk og mentor, og kjønnsroller. Hvert område i intervjuguiden omfatter åpne spørsmål med tilleggsspørsmål. For å få testet intervjuguiden tok jeg to prøveintervjuer på forhånd før jeg

startet intervjuundersøkelsen på ordentlig. Dette hjalp meg å trene litt som intervjuer, og en del uklarerheter ble oppdaget og rettet før bruket.

Guiden er brukt mer som et hjelpemiddel under intervjuene. Det var ikke nødvendigvis behov for å stille alle spørsmål i guiden til hver enkelt informant, enten fordi enkelte av spørsmålene virket irrelevante eller fordi informanten ga et fullstendig og spontant svar selv. De fleste av informantene svarte spontant og adekvat på spørsmålene, mens få utfylte sine svar i respons til tilleggsspørsmålene.

### **4.3.2 Transkribering av helhetsinntrykkene**

Etter hvert intervju tok jeg et par timer for gjenskriving, kartlegging og formulering av svarene, og utfylte det inntrykket jeg fikk av informanten under intervjuet, både verbalt og ikke-verbalt. ”Intervjuren må ikke bare tolke det som sies, og måten det sies på, men også registrere og tolke stemmebruk, mimikk og andre kroppslige uttrykk” (Dalland:2007 132). Samtlige intervjuer foregikk på informantenes arbeidssted og ble skrevet ned på papir samtidig som de ble besvart. De noterte dataene ble lest opp igjen for informanten for å sjekke om det var korrekt notert. Jeg valgte å ikke bruke lydbånd under intervjuene. Dette til tross for at det er anbefalt å bruke lydopptak (Kvale & Dalland) for å sikre nøyaktighet i gitt data. Jeg vurderte bruk av lydbånd som forstyrrende for enkelte informanter med en annen kulturell bakgrunn, da ikke-vestlige kvinner kan føle det utrygt å delta i slike undersøkelser. Inger Daae-Qvale, i sin hovedoppgave med tittelen: ”Sykepleie og tverrkulturell kompetanse”, konkluderer med at ”kvinner fra enkelte land er ikke kjent med konfidensialitet på samme måte som i Norge” (1994:69). Dette kan derfor føre til at man vurderer å holde mer sensitiv informasjon tilbake fordi man ikke vil komme i trøbbel for hva man sier. Bruk av lydbånd ville eventuelt også kunne påvirket spontaniteten på svarene. Jeg var i tillegg litt usikker på om bruk av lydbånd ville resultere i tilbakehold av informasjon fra en del av informantene. To av informantene uttrykte allerede i starten av intervjuet bekymring for hvordan datamaterialet skulle brukes, men underveis fremsto det som om deres bekymringer ble redusert betraktelig.

## **4.4 Troverdighet og overførbarhet**

Kvale hevder at et kvalitativt intervju ofte ikke kan oppfylle vitenskapelige kriterier fordi det mangler objektivitet, presisjon og representativitet: ”en vanlig kritikk av intervjustudier er at funnene ikke er generaliserbare ettersom den involverer for få personer” (Kvale 2006:59).

Vanskeligheten med å innhente representativ informasjon kan redusere undersøkelsens reliabilitet og validitet. Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er, og med validitet menes hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke (Kvale 2006:47). Atten informanter deltok i denne undersøkelsen, hvor deltakelsen skal da være optimal. Verdinøytralitet og objektivitet kan lett overstyres av subjektivitet hos intervjueren. Mangel på presisering hos forskeren kan ende med at informasjon som er blitt gitt av informanten mister sin opprinnelige mening. I følge Kvale er dette imidlertid en fare i analysefasen, men ikke nødvendigvis under intervjuet. Forskeren bør derfor hele tiden være bevisst på sin egen subjektivitet, og legge vekt på objektivitet under alle faser for å sikre pålitelighet og gyldighet. Den kunnskapen som ikke er påvirket av forhåndsbestemte oppfatninger vil gi mest fruktbare resultater i forskningen: ”det er forskerens etiske ansvar å rapportere kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig” (Kvale 2006:67).

Skillet mellom forskerens og informantenes meninger er av avgjørende betydning. Målet med kvalitative undersøkelser er å legge vekt på informantenes mening for at de fra en annen synsvinkel kan fremme ulike nyanser om samme oppfatning. Målet med å hente informantenes mening uberørt og objektivt er at disse kan komme til nytte og bruk. Kvale hevder at (2006:25): ”intervjuets følsomhet og dets nærhet til personens måte å oppleve verden på kan gi kunnskap som kan brukes til å forbedre menneskets situasjon”.

Kvale (2006) argumenterer for at et forskningsintervju rent formelt er ledende siden det er forskeren som styrer informantens innhenting av kunnskap ved å bestemmer dialogens temaområde. Forskeren bør derfor samtidig unngå ledende spørsmål. Enkelte av informantene valgte å utdype seg mer i forhold til enkelte spørsmål og svarte kortere på andre spørsmål. De fikk mulighet til å snakke mer rundt områder de hadde flere meninger eller synspunkter på, så lenge de holdt seg i nærheten av de forhåndsbestemte temaene. Kvale mener at (2006:25) ”intervjupersonene besvarer ikke bare spørsmål som er forberedt av en ekspert, men formulerer også sin egen oppfatning av den verden de lever i gjennom dialog med intervjueren”.

Jeg ser i hvert fall tre positive sider ved måten denne undersøkelsen ble utført på. For det første var det mindre risiko for at spørsmålene kunne bli ledende for enkelte informanter, siden de fikk gi sin mening uten at det var behov for å stille tilleggsspørsmål. For det andre bidrar dette til å styrke kvaliteten på data gitt av informantene. For det tredje ble det bekreftet at valg av spørsmål i guiden var hensiktsmessig, og i samsvar med problemstillingen.

## 4.5 Vurdering av metoden underveis

I følge Dalland må forskeren ta metodespørsmålet opp til ny drøfting når undersøkelsen er gjennomført: ”før en undersøkelse blir satt i gang, innebærer drøftingen hvordan en tenker seg det vil gå. Etter at undersøkelsen er gjennomført, dreier det seg om hvordan metoden fungerte, og om den var et tjenlig redskap til å besvare problemstillingen” (Dalland 2007:87). Undersøkelsen har som mål å få kartlagt barrierer som finnes for kvinner med minoritetsbakgrunn. Det var ønskelig at så mange som halvparten av informantene skulle være kvinner med minoritetsbakgrunn, mens resten skulle være etnisk norske menn og kvinner. Til tross for mange aktuelle kvinnelige intervju kandidater med minoritetsbakgrunn, var det få som stilte opp på intervju. Det var antatt at etnisk norske menn og kvinner ville ha ulike meninger og synspunkter på problemstillingen enn kvinner med minoritetsbakgrunn. Dette dannet i utgangspunktet også bakgrunnen for valg av informanter. Men etter at de første intervjuene med informanter med etnisk norsk bakgrunn fant sted, ble det stadig mer klart at disse informantene hadde et entydig syn på at menn og familiemedlemmer var en stor barriere for kvinner med minoritetsbakgrunn. På grunn av denne påstanden og siden relativt få kvinner med minoritetsbakgrunn stilte opp på intervju, ble det interessant å finne ut hva menn med minoritetsbakgrunn mente om disse påstandene. Jeg kontaktet derfor noen mannlige informanter med ikke-vestlig bakgrunn, og tre personer stilte raskt til intervju. Dette var den store forandringen i planen, og jeg synes det var verdt å omvurdere metoden.

## 4.6 Etiske aspekter

Samtlige informanter er blitt forsikret om at all data oppbevares anonymt og konfidensielt frem til oppgaven er skrevet ferdig, for deretter å bli makulert. Ingen fra forskerens side vil få kjennskap til informantens identitet, og det vil være en sak mellom forskeren og hver enkelt informant at ”... man ikke offentliggjør personlig data som kan avsløre intervju personens identitet” (Kvale 2006:67). Informasjon brukt i oppgaven er ikke mulig å spore til vedkommende informant, verken direkte eller indirekte (Dalland 2007:239 & 240 & 241). Informasjonen kan heller ikke knyttes til en enkelt minoritetsgruppe, slik at enkelte individer eventuelt ville føle seg stigmatisert som gruppe. I følge en kvalitativ undersøkelse gjennomført av Daae-Qvale har personer med minoritetsbakgrunn en del bekymringer som hindrer dem fra å stille opp som informanter. En informant pekte på at ”grunnen for at noen

ikke stiller opp er at vedkommende er redd for å bli misforstått og stigmatisert som gruppe” (Daae-Qvale 1994).

Informantene ble kjent med intervjuets formål både via e-post og utfyllende informasjon i begynnelsen av intervjuet. Informantene ble kjent med min karriere og bakgrunn, og grunnen for min interesse for problemstillingen. Noen informanter trengte mer informasjon for å være sikre på at informasjonen skulle brukes til hensiktsmessige formål. Informantens interesse og trygghet var viktigere enn hva informasjonen kunne bidra med i undersøkelsen. I følge Dalland: ”... hensynet til forsøkspersonens helse og integritet må gå foran hensynet til forskning og samfunn” (Dalland 2007:235).

Informantene ble betrygget av forskeren om at han var ute etter deres mening, og det var det han ville legge vekt på. Det var altså ingen bedømming fra forskerens side om hva slags informasjon som var gal eller riktig; ”... det er informasjon som er ekspertene”(Dalland 2007: 142 ).

Samtykkeerklæring ble undertegnet av informanten og forskeren før intervjuet startet.

Informantene ble informert om deres rettigheter og at deltakelse var frivillig, samt at deltakelsen kunne avbrytes når vedkommende ønsket det (Dalland 2007:243). ”Dette er viktig for å forhindre utilbørlig påvirkning og tvang” (Kvale 2006:67). Samtykke er hentet for å gi informantene garanti og forsikring om at alle data vil destrueres etter godkjenning av oppgaven. Ingen av informantene trakk seg verken før, under eller etter intervjuet, etter at de hadde svart ja til sin deltakelse i undersøkelsen.

Informantene virket tilfreds med å kunne bidra med positiv og brukbar informasjon ettersom de fikk tilbakemelding om det i slutten av intervju.

## 5 ANALYSE AV INTERVJUDATA

Dette kapittelet har som mål å reflektere teoridelen, og samtidig kunne bygge på argumenter som kan besvare problemstillingen. Intervjudata er delt og analysert i ti ulike områder som omfatter følgende temaer: 1) mangfold 2) integrering 3) fordommer og stereotyper 4) diskriminering 5) familie og barn 6) realkompetanser som språkkunnskaper, utdanning og arbeidserfaring 7) nettverk 8) mentor 9) kjønn 10) personlige egenskaper. Dette kapittelet bygges på disse nevnte områdene.

Samtlige av de atten informantene i denne undersøkelsen er enige i at kvinner med innvandrerbakgrunn er underrepresentert i lederrollen, men av ulike grunner. Nesten alle informantene, uavhengig av kjønn og kulturell bakgrunn, mener at en flerkulturell ledelse ved sykehuset er nyttig å ha, men det var få informanter som kjente mange ledere med minoritetsbakgrunn ved sykehuset. Bortsett fra to sentrale ledere ved sykehuset var det ingen andre ledere som hadde aktive planer og tiltak som hadde til hensyn å rekruttere ledere med minoritetsbakgrunn. Totalt sett var samtlige informanter optimistiske til at kvinnelige ledere med innvandrerbakgrunn kunne skape en bedre hverdag for både pasienter og øvrige ansatte på sykehuset. Det er imidlertid viktig å legge merke til noe som skiller svarene mellom informantene med norsk bakgrunn i denne undersøkelsen. Informanter som hadde en bred kontakt med innvandrere også privat, argumenterte sin besvarelse mer omfattende og nyansert enn de som ikke hadde denne kontakten. I noen tilfeller ga sistnevnte informanter kun generell informasjon om innvandreres situasjon, slik som allerede er blitt omtalt i medier. Det er derfor viktig å bemerke at synspunktene varierer som følge av graden av kontakt mellom nordmenn og innvandrere. Det er mange indikasjoner på at mindre kontakt og informasjon er relatert til flere fordommer. Mange forfattere hevder at mangel på kunnskap og informasjon om innvandrere og nordmenn forsterker gjensidige fordommer og stereotyper overfor begge parter (Hylland Eriksen 2002, Rogstad 2001, 2007, Frølund Thomsen 2006, Lindstad & Fjeldstad 1997).

### 5.1 Mangfold

Temaet mangfold betraktes som positivt og utviklende for sykehuset. ”Mangfoldet er viktig, det er en berikelse for miljøet å ha fremmedkulturelle inni miljøet forutsatt at det er en felles forståelse, respekt for hverandre og mennesker”, sier en norsk mannlig leder. Selv om

mennesker med ulik kulturell bakgrunn kan forårsake konflikter og uenigheter på grunn av ulike tanker og levemåter, er det viktig at de positive sidene læres og aksepteres. Nordmenn og innvandrere kan lære av hverandre. Informantene er likevel klare over at fordommer mot andre skikker og religioner har vært til hinder for at mangfoldet i praksis kan aksepteres fullt ut. I et sykehus for pasienter med ulik kulturell bakgrunn er det naturlig at en servicegivende enhet vil kunne være relativt flerkulturelt. Omtrent en femtedel av pasientene ved sykehuset har minoritetsbakgrunn, hvilket gjør det viktig at ansatte med lignende bakgrunn er representert i nøkkeljobber, ifølge enkelte av informantene. Dette ble først og fremst fremhevet av informantene med minoritetsbakgrunn. Sykehusledelsen er klar over behovet, og har planer om å utdanne kulturveiledere for å bistå disse pasientgruppene og deres nærmeste, og ikke minst personalet i vanskelige saker, opplyser noen sentrale ledere ved sykehuset.

Vi ønsker at pasienter og pårørende skal ha likeverdig tilgang til våre helsetjenester. Derfor utdanner vi nå våre egne kulturveiledere som vil øke sin kunnskap om hvordan pasientene opplever sin egen sykdom og helse, og ikke minst hvordan de selv møter pasienter som har ulik kulturell bakgrunn enn dem selv. Det anser vi som avgjørende for at alle pasienter som kommer til oss skal mottas som individer og behandles uavhengig av kulturell og etnisk bakgrunn, sier den administrerende direktøren ved sykehuset i følge sykehusets nettside.

Utdanning av kulturveiledere under navnet ”veiledning i flerkulturelt helsearbeid” med til sammen 15 deltakere i samarbeid med Høgskolen i Oslo, begynte i september 2009. Utdanningen har et faglig høyt nivå med mange temaer og problemstillinger knyttet innvandrere i Norge. Forskeren fikk kjennskap til kulturveiledningsprogrammet i kontakt med to toppledere under intervjuundersøkelsen i desember 2009. Ingen andre ledere på divisjonene har pekt på dette programmet når vi diskuterte temaet minoritet og mangfold. Forskeren har senere deltatt i et workshop i forkant av planleggingen av utdanningen: der traff han heller ingen ledere fra divisjonene. En uke før kursstart har forskeren spurt 2 seksjonsledere og 3 avdelingsledere om programmet; det var kun én avdelingssykepleier som visste om programmet, siden en ansatt fra hennes avdeling søkte om å få delta. Til tross for at sykehusledelsen har vist stort engasjement rundt temaet minoritet og mangfold de siste årene, og har bidratt til at flere ansatte med minoritetsbakgrunn har fått lederopplæring, og nå sitter som ledere, har det i praksis ikke skjedd tilsvarende tiltak ved divisjonene. Viktigheten av mangfold er allerede merket på toppen, og verdsettes der, men oppfølgingen følges ikke godt nok nedover i lederhierarkiet. For å være sikker på at min

konklusjon ikke er ensidig, sendte jeg en e-post til flere ledere ved sykehuset der jeg ba dem om deres mening. Responsen på forespørselen var svært lav: kun to ledere besvart e-posten. Svaret var en bekreftelse på at det kan ta lang tid med å få problemstillinger og temaer videre nedover i systemet. Temaer knyttet til kulturelt mangfold får ikke nok oppmerksomhet i divisjoner og avdelinger. ”Holdningsarbeidet for å nå divisjoner, avdelinger og seksjoner kunne vært langt bedre. Det gjøres små tiltak på enkelte avdelinger, mens andre ikke "toucher" temaet”, svarte en av lederne.

Amerikanske studier pekte tidligere ofte på viktigheten av kartlegging av mangfoldet i firmaer. En executive undersøkelse blant amerikanske firmaer viste at barrierer mot ”diversity programs” fremdeles ikke var definert i firmaene. Mer enn halvparten av firmaene hadde ikke identifisert slike barrierer. Undersøkelsen konkluderer slik: ”without understanding current barriers and issues, companies are having a difficult time not only formulating and implementing a diversity program, but also monitoring its impact” (Managing Office Technology, 1996, s.26). Nordhaug på sin side konkluderer med at barrierer som ”myter, stereotypier og fordommer hemmer evnen til å favne mangfoldet” (2004:87). Sykehuset har dermed mye å jobbe med for å kunne dra nytte av potensielle ressurser ved mangfoldet. Samtlige informanter beskrev mangfoldet som nyttig og verdifult, og satte pris på en mangfoldig arbeidsplass, men få av dem viste interesse for en mangfoldig ledelse. Selv om temaet for intervjuundersøkelsen var ledelse og minoritetskvinner, ble det i mange tilfeller lite fokus på ledelsesaspektet. De fleste hadde ikke forventet at minoritetskvinner skulle få en lederjobb, men heller en jobb. I følge Nordhaug (2004:83), ”utvikling av en mangfoldig kultur dreier seg om å endre tanker, verdier og holdninger og utvikle felleskap”.

Morison legger vekt på viktigheten av en mangfoldig ledelse: ”diversity among the organization’s decision makers is the best way to ensure that the organization has the flexibility to capture diverse markets and provide adequate customer service” (1992:18).

Situasjonen Morison beskriver passer meget bra for sykehuset i denne studien, da sykehuset som nevnt har mange flerkulturelle ansatte og pasienter. Men så lenge det eksisterer lukkede kanaler ved et system som hindrer bruken av ressurser som mangfoldet bringer med seg, er det lite håp om at disse ressursene benyttes på en effektiv måte. Det samme vil være tilfelle dersom ansatte med minoritetsbakgrunn ikke får mulighet til å påvirke strategier som utvikles ovenfra og implementeres videre nedover i systemet.



### **5.1.1 Kjønnfordeling av ledere ved sykehuset**

Norske kvinner er fremdeles underrepresentert i toppstillinger ved sykehuset som ble undersøkt og de kvinnelige lederne ved sykehuset blir fremdeles ikke behandlet på lik måte som de mannlige lederne. Kvinnelige ledere er kjent på fornavn, mens de mannlige er kjent på etternavn. ”Det virker som om menn har større autoritet enn kvinner!”, sier en misfornøyd kvinnelig toppsjef. Hun fortalte videre at, ”da den mannlige direktøren var på besøk i avdelingene sa folk at han [kalt på etternavn] ser på campusen sin...”, men da den kvinnelige direktøren gikk på besøk sa de: ”hva er det hun [kalt på fornavn] ser etter her?”

Fordeling av ledere ifølge denne sentrale personen ved sykehuset er som følgende: ved første lederlinje er ca. 70 prosent av lederne kvinner, mens kjønnsfordelingen for mellomledernivået er likt, som vil si at femti prosent av hvert kjønn sitter som mellomledere. Omtrent 65 prosent av toppledere/ øverste ledere er menn, og resten er kvinner.

Andel ledere med minoritetsbakgrunn i første lederlinje har økt med 10-12 prosent de siste 3-4 årene i følge denne lederen. Sykehuset har ikke oversikt over kjønnsandelen av lederne med minoritetsbakgrunn. De fleste av ansatte med innvandrerbakgrunn som har deltatt på lederkurs arrangert av sykehuset, begynte å jobbe med ledende stillinger. Både direktøren og HR-avdelingen støtter dem; de fungerer med andre ord som mentorer for disse lederne. ”Støtte ovenfra er en trygghet for dem å tørre å stå fram” mener denne sentrale personen.

## **5.2 Integrasjon**

Innvandrerkvinner må integreres i det norske samfunnet. De bør etablere kontakt med andre samfunnsmedlemmer, være aktive og delta i samfunnets sosiale og politiske saker ved siden av majoriteten, altså nordmenn. De bor jo her, og om de vil bli akseptert og inkludert må de gjøre noe med det selv. Dette mener noen norske informanter som samtidig viser respekt for innvandreres bakgrunn, kultur, syn og tro. Det virket ikke som om nordmenn som deltok i undersøkelsen hadde forventninger til at innvandrere skulle bli fullstendig norske. Noen advarte mot fornorsking, og uttrykket det som uakseptabelt og meningsløst. En mannlig norsk leder ga uttrykk for at ”det ikke er bra å bli fornorsket, man må være seg selv og kunne ha tilhørighet til sin kultur, men samtidig være integrert”. ”Det er heller ikke noe god ide å glemme fortiden bare for å bli likt av nordmenn”; dette sa en mannlig norsk informant som har veldig mye kontakt med innvandrere. Han kritiserte videre hva likevel en del nordmenn

forventer av innvandrere. Han pekte på noen sitater som følgende: ”innvandrere må bli lik nordmenn”, ... ”man må oppføre seg som en norsk person for å bli akseptert”, ... ”du er grei og fin, men da må du bli som oss”. Disse utsagnene er nærmere en assimilerende holdning (Aakervik 1992) som noen nordmenn kan forvente av innvandrere. Integrasjon handler derimot ikke om å erstatte sin egen kultur og bakgrunn med noe fremmed og nytt, men handler i stedet om å tilpasse sin egen kultur til det nye samfunnets kultur og verdier, ved å lære og vise respekt for disse, samtidig som man fortsetter å praktisere sin egen kultur.

### **5.3 Minoritetsledere som ressurspersoner**

Mer enn hver femte pasient og hver sjettede ansatt har minoritetsbakgrunn ved sykehuset som ble undersøkt. Mange av disse ansatte har høyere utdanning, blant dem leger, sykepleiere, jordmødre, bioingeniører og andre fagpersoner. Sykehuset har med andre ord mange ressurspersoner som kan bistå det med å kommunisere lettere med sine minoritetspasienter. Bruk av minoritetsansatte for tolking mellom pasienter og andre sykehusansatte er en besparende ressurs som sykehuset har engasjert seg i den siste tiden. Sykehuset har planer om å utdanne sine egne tolker blant ansatte som har medisinskfaglig bakgrunn. Kommunikasjon med minoritetspasienter er kun ett av områdene som sykehuset opplever utfordringer med. Minoritetspasienter er heterogene grupper med ulike kulturelle og religiøse vaner. Inkludering av minoritetsansatte i ledelsen kan derfor være problemløsende. En flerkulturell lederskap kan være nyttig for å se problemer ovenfra og dermed komme med løsningsforslag som påvirker og forankrer strategier på et høyt nivå.

Samtlige informanter ble bedt om å kommentere ideen om *behovet for noen ledere med minoritetsbakgrunn i toppledelsen som med sin kulturkompetanse kan øke en felles forståelse mellom minoritetspasienter og resten av sykehuset*. Mange av informantene måtte tenke litt før de svarte på spørsmålet, men ingen kom med innvendinger. Nesten alle uttalte seg positivt til tanken om å ha flere ledere med utenlandsk bakgrunn ved sykehuset. Mange støttet sine argumenter ved å gi eksempler fra tidligere møter med minoritetspasienter. En mannlig norsk leder pekte på behovet for en felles forståelse for religiøse motsetninger. Han sa ”man må ha respekt for andres tro”, for eksempel: ”jomfruheten er viktig for noen minoriteter”, mens dette er ingen sak som diskuteres mellom nordmenn. Han sa videre at en leder med minoritetsbakgrunn kan skape en felles forståelse blant andre ansatte ved sykehuset for å skape aksept for slike ting. En mannlig norsk lege støttet tanken, og beskrev behovet for

ledere med minoritetsbakgrunn som vesentlig. Innvandrerledere kan oppdage innvandrerpatienters behov bedre enn norske ledere.

... innkallingsbrev med informasjon er konsekvent på norsk. Viktig helseinformasjon sendes pasienten på norsk. Hvorfor ikke å gi informasjon på pasientens språk? De eldre [innvandrerpatienter] misforstår mye pga systemet. Mange av deres behov blir oversett pga et norsk system.

Informanten mente videre at mange av utfordringene knyttet til det flerkulturelle miljøet kunne bearbeides, ”men med en kulturell balanse i ledelsen”. Ledere med minoritetsbakgrunn kjenner kulturelle koder bedre, og kan skape felles forståelse mellom pasienter, nordmenn og innvandrere. Kulturelle og religiøse fenomener bør forstås og håndteres. Personale med norsk bakgrunn blir frustrerte når de befinner seg i situasjoner der de ikke vet hva de skal gjøre. Familien er viktig i sorg og glede for både pasienter og pårørende. En norsk, kvinnelig leder fra intensivavdelingen fortalte om sine dilemmaer i møte med svært syke og døende pasienter og deres pårørende. Hun sa ”gjennom kommunikasjon med pårørende klarte vi å tilby de døende eller dårlige pasientene noe spesialtilbud når de var på enerom, ... men det var ingen lett oppgave, det var ulikt hver gang”. En ledende sykepleier med minoritetsbakgrunn fortalte at enkelte pasientgrupper har unormalt mange mennesker på besøk, som gjør at nordmenn blir irriterte:

det må forklares at personalet kan forstå at det er viktig når mange slektninger og venner kommer på besøk, det er i deres kultur; minoritetspasienter er ikke vanskeligere enn norske pasienter. Innvandreres skikker må bare forklares slik nordmann kan forstå det.

Ledere med innvandrerbakgrunn kan skape tillit, og være et forbilde for andre innvandrere. De kan påvirke sykehusstrategien slik den kan tilnærmes ulike pasientbehov. Nordmenn med lite kjenneskap til fremmedkulturelle pasienter kan ikke ivareta deres behov når de ikke vet hva deres verdier er. Ledere med minoritetsbakgrunn bør være psykisk sterke og ha god kompetanse for å kunne stå fram, og være løsningsorienterte, fortalte en norsk mannlig leder.

## **5.4 Hva er holdningen til [kvinnelige] minoritetsledere på arbeidsplassen?**

Forskeren spurte informantene om hvordan de trodde ansatte [både etnisk nordmenn og minoriteter] ville reagere hvis lederen på en arbeidsplass hadde innvandrerbakgrunn. *Ville en*

*leder med innvandrerbakgrunn bli akseptert lettere av nordmenn eller minoritetsansatte?*

Informantenes svar på dette spørsmålet er ganske ulike og er stort sett basert på antakelser. Dette kan være fordi informantene ikke har opplevd situasjoner der lederen enten var en mann eller kvinne med innvandrerbakgrunn. En norsk kvinne antydte at "en mørkhudet leder ville blitt akseptert av mørkhudede ansatte". En innvandrerkvinnne trodde at det var lett for nordmenn å jobbe med ikke-vestlige folk [ledere] "fordi de motsetter seg ikke". En norsk mannlig leder antydte at minoritetsansatte ville føle det betryggende dersom de har en minoritetsleder i utgangspunktet, "men de [minoritetsansatte] har da forventninger". Flere norske informanter trodde "norske ansatte ville vise respekt dersom minoritetslederen er kompetent nok". En norsk kvinnelig sykepleier som ikke kjente noen ledere med minoritetsbakgrunn kunne ikke forestille seg muligheten med å ha ledere med minoritetsbakgrunn. Hun trodde lite på at en leder med innvandrerbakgrunn kunne fungere som andre ledere, "det kan ikke være det samme å ha en leder med minoritetsbakgrunn" sa hun og begrunnet svaret med at lederen kommer til å ha "store utfordringer, og språkproblemer" som leder. Hun fortalte videre at personer med minoritetsbakgrunn ikke ville få lederstillinger [fortvilt], "de blir sjekket nøyere; ... utseende betyr for noen arbeidsgivere, men kanskje ikke for alle". Hun mente at systemet ikke ville la dem slippe inn, og at det derfor var utenkelig å ha ledere med innvandrerbakgrunn på arbeidsplassen. Imidlertid har noen nordmenn og flere innvandrere hatt direkte erfaring med ledere med minoritetsbakgrunn. To norske toppledere som har hatt mye kontakt med innvandrere kommenterer situasjonen på servicesenteret hvor ca. 36 prosent av ansatte har innvandrerbakgrunn <sup>vedl2007</sup>. De fleste ansatte på divisjonen er lavutdannede, og språkkunnskapen varierer svært mye, hvor de fleste snakker dårlig norsk. Senteret har ikke direkte kontakt med pasienter. Toleransen for å kunne akseptere en kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn er lav blant menn, og enda mindre blant menn med minoritetsbakgrunn. Holdningen blant lavutdannede var at de ikke skulle ledes av kvinner. Dette hadde en av de to lederne fått inntrykk av gjennom arbeid med minoriteter, "innvandrerkvinner har problemer å lede menn..., og dette er menns holdning at kvinner ikke skal lede menn". Det er nesten umulig for en kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn å kunne lede menn med samme bakgrunn, med mindre hun blir støttet ovenfra av en annen norsk leder. Utenlandske menn har problemer med å forholde seg til kvinnelige ledere. Dette er kulturelt relatert; "menn med minoritetsbakgrunn ikke aksepterer kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn, men aksepterer norske kvinner fordi de mener det må være sånn" sa den andre lederen. Dette kan

oppleves blant norske menn også, men i mindre grad. Norske menn er vant med å ha kvinnelige sjefer i større grad enn menn med innvandrerbakgrunn. Reaksjonene mot å ha kvinnelige ledere fra norske menn og menn med innvandrerbakgrunn kan i liten grad sammenlignes. Reaksjonen fra menn med innvandrerbakgrunn er mer direkte og konfronterende. Måten en leder [menn eller kvinner] med minoritetsbakgrunn gir beskjed til underansatte på er også av betydning her, forklarte en av lederne. ”Nordmenn sier det er flott om du kan få det til innen denne tiden, men den med minoritetsbakgrunn sier at du må gjøre det innen denne tiden. Det er en forskjell” konkluderte lederen.

Begge de to kvinnelige topplederne la vekt på utdanning som en viktig faktor. Ledere som har en utdanning ville aksepteres lettere. ”En sykepleier ville blitt akseptert lettere der [på servicesenteret]” sa en av lederne. Sykehuset sliter med servicesenteret hvor ”utdanning er stikkordet der”. En del kulturer aksepterer ikke kvinnelige ledere, men utdanning kan gjøre det litt lettere ved at dette blir mer akseptabelt blant personer minoritetsbakgrunn; ”utdanning kan forandre holdningen, men kulturen er en årsak” sa en av lederne.

En kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn som hadde en kort utdanning, og som har vært gjennom ulike kurs, jobbet i en liknende avdeling. Hennes underansatte er sammensatt av nordmenn og innvandrere. Hun beskrev situasjonen som relativt vanskelig, men hadde ikke tenkt å gi opp. ”Ansatte viser motstand og vil ikke spørre meg om arbeidsoppgaver, de går heller til min assistent [norsk kvinne ], og snakker til henne” sa denne lederen, og fortalte videre at ”hun [assistenten] overser meg og påvirker andres forhold til meg på en negativ måte”. Hun beskrev situasjonen som frustrerende, og sa at ”det er jo jeg som er lederen”. Hun kunne ikke forstå hvorfor de ikke betraktet henne som leder. Hun trodde de overså henne fordi hun ikke var erfaren nok, og at de derfor ikke stolte på henne og dessuten var det ”mye baksnakking og sjalusi”. Hun virket skuffet og klagde mer på ansatte med minoritetsbakgrunn [av begge kjønn] enn på norske. En kvinnelig ledende sykepleier med minoritetsbakgrunn og lederutdanning beskrev hverdagen som utfordrende og slitsomt: ”jeg kom med nye tanker og rutiner, da reagerte alle, men med dialog klarte jeg å ordne opp i dette med nordmenn. Men det var ikke like lett når det gjaldt minoritet, ... de tar det personlig, ... det er kulturelt”. Det er lettere å jobbe med nordmenn. Nordmenn vil respektere en leder som har nok kompetanse uansett bakgrunn. ”De [nordmenn] blir ikke for aggressive, men minoritetsbakgrunn blir fort sinte, og uvennskapet varer lenge; de hilser ikke på” sa hun. ”Dette er kulturelt” ga hun uttrykk for, med en spesiell mimikk.

## 5.5 Fordommer og stereotyper

Fordommer ligger i underbevisstheden, og kan relateres til fravær av korrekt informasjon om andre mennesker. Mange handler basert på fordommer som kan sitte skjult i underbevisstheden. De fleste av oss er ikke klare over effekten av fordommer i våre handlinger i hverdagen. Som Nils Johan Lavik sier ”det forekommer fremmedfrykt og rasisme som bunner i uvitenhet, isolasjon og sneversyn” (1998:11). Flere informanter pekte på åpne dialoger mellom nordmenn og minoriteter som forebyggende tiltak mot fordommer. En ledende kvinnelig sykepleier med minoritetsbakgrunn prøvde heller å snakke med sine norske kolleger om kulturelle forskjeller på arbeidsplassen enn å tie og la kritikken bare renne. Hun fikk bekreftelse på nytten av å snakke om dette, i motsetning til å tie, slik som flere andre som var redde for at nordmenn ikke ville forstå dem. En norsk mannlig leder kalte nordmenn for ”fordomsfulle”; fordommer ligger i underbevisstheden, og ”skaper usikkerheter hos arbeidsgiveren”. En annen norsk mann mente at ”arbeidsgiveren aksepterer ikke ikke-vestlige kvinner i ledende stillinger fordi de er skeptiske om de kan fullføre jobben riktig”. En norsk kvinnelig ansatt bekreftet underrepresentasjonen av minoritetsledere ved sykehuset, men fortalte at det ikke har vært vanlig å ha ledere med minoritetsbakgrunn, da er det ”uvent” å ha dem som ledere i helsevesenet. En kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn fortalte om det samme, men la til at ”nå har tiden forandret seg på verdensbasis, og nordmenn følger denne forandringen, det kommer til å skje noe her også”. En norsk kvinnelig leder som kjente noen kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn, har ikke opplevd problemer i hverdagen knyttet til minoritetsledere på arbeidsplassen, men trodde at slike problemer har en ”personlig sammenheng” ved at det er lettere å jobbe med norske enn med minoritetskvinner. En kvinnelig norsk leder som har bred kontakt med personer med minoritetsbakgrunn fortalte at hun ble begeistret over en venninne med minoritetsbakgrunn som hadde uttalt: ”når jeg åpner munnen da glemmer de [nordmenn] at jeg er utenlandsk. Hun mente videre at man forstår andre ut i fra seg selv; ”når de [personer med minoritetsbakgrunn] er forskjellige regnes som avvik eller unormal”. I en norsk kontekst skal man oppleves og føles som nordmenn, ”hvis ikke da oppstår problemer” fortalte hun. En kvinnelig toppleder forklarte at nordmenn frykter andre religioner, men mest av alt er de redde for at ”Norge skal bli tatt av islam”. Det har vært mange fordommer mot muslimer tidligere, men ”redselen er økt de siste årene”. Problemer knyttet til ikke-vestlige land kan ikke generaliseres. Ikke-vestlige personer som ikke er muslimer er ikke en trussel for det norske samfunnet, men det er islamsk fobi her i landet selv om de fleste muslimer er som de andre, forklarte lederen. En del informanter beskyldte media

for spredning av fordommer i samfunnet. Ukorrekt og overdreven informasjon produsert av medier tas for gitt av mange som ikke har andre informasjonskanaler enn tv og aviser, ifølge informantene.

### **5.5.1 Medienes rolle**

Medier har ofte en negativ rolle, og sprer stort sett negativ informasjon om innvandrere i samfunnet, ifølge seks norske informanter. Informantene mente at medienes fokus på negative aspekter ved innvandrere forsterker fordommer mot denne gruppen. ”Media er fokusert negativt, er opptatt av jo verre jo bedre” dette sa en norsk mann da han kritiserte denne holdningen som generaliserer det negative til hele populasjonen. En kvinnelig leder tvilte på riktigheten av hva aviser skriver om innvandrere, og mente ”hvis man leser bare aviser, er man bare skeptiske”. Hva andre gjør, tilskrives alle innvandrere. Det at media fokuset på kriminalitet blant minoriteter kan skildre et negativt bilde av minoriteter og innvandrere. Denne fremgangsmåten kan støtte tanken om at innvandrere er spesielt kriminelle i forhold resten av befolkningen. For eksempel kan ”stereotypier om pakistanere, kosovoalbanere eller somaliere blir internalisert i befolkningen, også blant folk med utenlandsk opprinnelse” (Anila Nauni 2004:111). Ikke-vestlige innvandrere, og spesielt muslimer, har vært i medienes fokus i flere år. Dette medfører at livene deres ofte blir negativt påvirket av aktiviteter som andre personer med muslimsk bakgrunn har vært involvert i.

### **5.5.2 Manglende informasjon hos arbeidsgiver**

Mangel på informasjon om innvandrere blant arbeidsgivere, samt de negative holdningene som skapes av mediene, gjør at arbeidsgivere blir mer forvirret, og er usikre til holdningen og kompetansen blant arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn. Flere norske informanter ga uttrykk for at norske arbeidsgivere ikke tar sjansen når de er usikre. En norsk kvinnelig leder sa: ”det er tryggere å jobbe sammen med likemenn, det gjør visst alle?”

Nordmenn er veldig usikre på det ukjente, mener en mannlig norsk engasjert ansatt som forklarer at ”det handler om utrygghet, ukjenthet og fremmedhet, derfor blir de hvite [vestlige] foretrukket fremfor innvandrere”. Han hevdet videre at nordmenn er lite kjent med kulturelle koder hos innvandrere; de mangler innsikt; antar, og tror ting uten å vite; og dette kan derfor skape misforståelser. Han kritiserte helsesystemet og institusjoner i Norge for å være veldig konservative. ”De er redde for å ta sjansen eller gjøre noe nytt. Andre måter å

opptre skaper kaos i det norske systemet når dette ikke er normalt, derfor er det lite vilje å ta nye måter og ting”. Både norske - og innvandrerinformanter er optimistiske til at informasjon om fremmedkulturelle kan forandre arbeidsgivernes syn og holdninger. Arbeidsgivere er skeptiske når de vet lite om innvandrere, og det de vet kan være basert på fordommer. En kvinnelig sykepleier med minoritetsbakgrunn sa ”nordmenn vet lite om hva minoritetskvinner står for og representerer; vet ikke hva mangfold innebærer”. Hun så positivt på at informasjon og kunnskap kunne bidra til en bedre holdning om innvandrerkvinner. En norsk kvinnelig leder forsvarte bruken av korrekt, objektiv informasjon om innvandrere, og advarte samtidig mot at nordmenns vurderinger av innvandrere blir basert ut fra et norsk ståsted. Hun mente at ”alt vurderes i en norsk kontekst, da står vi i fare for å ikke oppdage deres [innvandreres] ressurser”. Bevisstgjøring av mangfold og informasjon om innvandreres evner og ressurser vil ha positive effekter på arbeidsgivernes oppfatninger av innvandrere. En kvinnelig leder med innvandrerbakgrunn tror at åpenhet og dialog med nordmenn hjelper mot fordommer, ”jeg er en åpen type, prøver heller å si hva jeg mener. Hvis det er fordommer, da prater jeg om det for å hindre misforståelser på arbeidsplassen”. En norsk kvinnelig toppleder satser på tydelig kommunikasjon mellom minoriteter og nordmenn. Hun forventer at ansatte med minoritetsbakgrunn skal kunne tilpasse seg norske normer og arbeidsforhold, og presiserte at ”nordmenn trenger informasjon; det går ikke å si bare gjør det, du må kunne forklare hvorfor. Det er det som minoriteter ikke er vant til. De skjønner ikke det sosiale spillet. Sosial kompetanse må læres”. Noen av de norske informantene anklaget samtidig innvandrere for selv å ha sterke fordommer om nordmenn. De pekte på det eksisterende både ukorrekt informasjon og kulturelle fordommer mot nordmenn i innvandrer miljøer.”Så lenge vi [nordmenn og innvandrere] vurderer hverandre ut ifra fordommer og ukorrekte fakta er vi da i samme bønn. Ingen kan kritisere den andre for samme feil, når man gjør det selv”, sa en norsk mannlig informant.

## **5.6 Diskriminering**

Informantene [både norske og med innvandrerbakgrunn] er ikke i tvil om at arbeidsgivere foretrekker en norsk søker fremfor en søker med innvandrerbakgrunn når begge har likestilt utdanning og kompetanse. En kvinnelig norsk leder bekreftet utsagnet og sier ”ved konkurranse med lik kompetanse kommer jobbsøkere med minoritetsbakgrunn å tape mot nordmannen” med mindre søkeren med innvandrerbakgrunn har en tillegg utdanning.



Innvandrerkvinner opplever betydelige utfordringer i sin karriere. Disse kvinnene kan miste motivasjonen og blir værende i samme stilling med samme arbeidsoppgaver. En kvinnelig ansatt med lang ansiennitet begrunner sin uvilje til å satse på en bedre karriere slik: ”store motforestillinger, barrierer hos de som vil ansette meg, og da er det ikke rart at mange ikke søker, og derfor mister motivasjonen”.

Det finnes lover og regler mot diskriminering av arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn. I mange jobbannonser oppfordres personer med innvandrerbakgrunn, og særlig kvinner, til å søke på stillingen. Det at personer med minoritetsbakgrunn skal ha samme stilling som etnisk norske er bare prat, forteller en norsk kvinnelig leder: ”dette er politisk sagt, men i praksis skjer det ikke”. Nordmenn prioriterer nordmenn fordi det er bedre forståelse mellom dem. ”Man velger til slutt den som er lik seg” fortalte denne lederen videre. Noen arbeidsgivere tenker at det er lettere å jobbe sammen med en norsk ansatt, men dette er en personlig sak.

Flere norske informanter bekreftet at terskelen er høyere for minoriteter og minoritetskvinner enn for nordmenn, mest på grunn av usikkerheten knyttet rundt personer med utenlandsk bakgrunn. De [innvandrere] møter motstand i arbeidslivet som en form for barriere i veien: ”det er iboende motstand hos arbeidsgiverne” sa en mannlig leder. En annen norsk mannlig informant med bred kontakt med innvandrere fortalte at nordmenn egentlig ikke ønsker at innvandrere skal tilpasse seg arbeidslivet: ”nordmenn er redd for at personen skal tilpasse seg i systemet; nordmenn blir usikre hvis personen operer seg fritt”. Det er lettere å jobbe med etniske nordmenn; ”Norge er et lite land med lite sosial konformitet; det som er annerledes tolkes som negativt” fortalte denne informanten videre. Mange nordmenn har lite kunnskap om andre ikke-vestlige kulturer, og er skeptiske. Nordmenn er derimot som oftest åpne for personer fra vestlige kulturer: ”en amerikaner kan si og gjøre hva som helst og blir akseptert her, men hvis en fra et ikke-vestlig land sier noe vil ingen høre på” sa den samme mannlige informanten. Norge er nært og alliert med USA; ting blir lett overført fra USA. ”Hvis *de* er uvennlige med muslimer, da er nordmenn også” sa han videre. Denne informanten hadde lite tro på at ikke-vestlige innvandrere, og spesielt kvinner, blir sett i jobbsøkningsprosesser. Arbeidssøkere kaster bort tiden, sa han: ”jobbsøknader blir ikke rangert, de blir bare plukket ut”. Det er forskjellsbehandling av vestlige og ikke vestlige kvinner i Norge, mente han. Han nevnte en innvandrer kvinne som fortalte om sin venninne fra USA som ikke kunne snakke godt norsk, men likevel fikk jobben hun hadde søkt på.

En kvinnelig informant med innvandrerbakgrunn tror nordmenn foretrekker nordmenn fordi det er mye bry med minoritetskvinner. Innvandrerkvinner er mindre kjent med systemet, blant annet lover og regler. Hun sa ”minoritetskvinner ansettes ikke fordi de må ha mer opplæring enn de norske”. De [minoritetskvinner] kan likevel sette seg i systemet og lære det som er nødvendig. Det føles diskriminerende å bli oversett. Nordmenn tror gjerne at innvandrere oftere gjør feil enn andre. Alle kan gjøre feil i blant, ”men feil gjort av innvandrere er mer synlige, og man kan kritiseres hardere [mest i medier]”. ”Det er risikabelt med de norske også, men da er de ikke synlige, men hvis en minoritet ikke oppfyller kravene [gjøre feil] da ser alle det” fortalte denne informanten. Man blir oftere og lettere beskyldt for feil hvis man er fremmed. ”Det gjør de [medier] bevisst” sa hun.

Det er forventet at innvandrere og innvandrerkvinner gjør de primitive oppgavene. Leder- og ansvarsstillinger blir beholdt av nordmenn. En mannlig og en kvinnelig leder med innvandrerbakgrunn i første linje erfarte at lederstillinger lyses ut, men at de som får disse stillingene som oftest er godt kjent av arbeidsgiveren fra før. Disse innrømmer selv at de fikk lederjobben internt siden de var så godt kjent av sine ledere, ”det er sånn fordi de føler seg trygge, ved å velge kjente personer” sa den mannlige lederen.

En mannlig forsker med innvandrerbakgrunn i forskningsmiljøet forteller om sjefens interesse for å ansette kvinner med innvandrerbakgrunn fremfor innvandrer menn og nordmenn. Han mistenker at sjefen gjør dette: ”fordi det er lettere å kontrollere dem [kvinner]; disse kvinner skaper mindre konflikt og trøbbel”.

Nordmenn er snille og hjelpsomme, særlig mot innvandrerkvinner. De ser på oss som om vi stadig vekk blir diskriminert hjemme av våre menn. Hvis vi derimot forsøker å reise oss opp og gjøre karriere, møter vi motstand eller blir forsøkt stoppet, fortalte en innvandrer kvinne som presiserte videre: ”Nordmenn viser at de er vennlige og impulsive, men i virkeligheten ser de fortsatt forskjellig på oss og dem selv”.

### **5.6.1 Diskriminering [statistisk] som følge av arbeidsgiverens usikkerhet**

Inntrykket er at de fleste av informantene, særlig de norske, tror at arbeidsgiverens holdning til søkere med utenlandsk bakgrunn ikke går på vilje, men på usikkerhet. Arbeidsgivernes usikkerhet begrunnes fra flere hold. For det første vil de velge det trygge og det kjente, og for det andre er de bekymret for konsekvensene av et mislykket valg. En tredje grunn som få

informanter pekte på, er at arbeidsgiveren [lederne] er under press i sin egen organisasjon i valget mellom utenlandske og norske søkere. Arbeidsgiveren tar mer eller mindre alltid en sjanse ved å ansette en kandidat, uavhengig av vedkommendes bakgrunn. Jobbkandidatens manglende kompetanse og dyktighet kan generaliseres når vedkommende er av utenlandsk bakgrunn, og kan deretter gi negative konsekvenser for andre søkere med fremmed bakgrunn. Dersom jobbsøkeren har norsk bakgrunn, blir derimot eventuelle svakheter som regel ikke generalisert til andre nordmenn. Selv om en arbeidsgiveren ikke nødvendigvis har til hensikt å forskjellsbehandle ulike søkere, kan press fra andre hold i organisasjonen føre til at arbeidsgiveren setter en høyre terskel for å ansette søkere med innvandrerbakgrunn enn norske søkere. Slike reaksjoner fra miljøet kan derfor påvirke arbeidsgiverens valg ved ansettelsen av noen med minoritetsbakgrunn.

### **5.6.2 Uformelle ledere**

To innvandrerkvinner advarte mot uformelle ledere på arbeidsplassen [dette var ikke et tema fra forskerens side]. De hadde mye å fortelle om sine erfaringer gjennom karrieren med slike uformelle ledere. Kvinnenes erfarte at disse lederne bevisst eller ubevisst tok i bruk ulike hersketeknikker for å kontrollere andre. I slike situasjoner kan personer med manglende språkkunnskaper være noe enklere å herse med. En av innvandrerkvinnene fortalte om ”en eller flere slike personer [kvinner] som finnes på alle avdelinger, og de hindrer ofte personer med fremmed bakgrunn om de prøver og vil vise sine evner, eller om de vil si sin mening om noe”. Denne informanten virket å grue seg til å møte en av disse uformelle lederne på jobben. Hun trivdes på jobben, men ikke når denne kollegaen var på jobb, da informanten følte at vedkommende utsatte henne for hersketeknikker. Hun følte seg mer og mer usikker og nedverdige, for eksempel ved at hun ble unødvendig ble forstyrret i ulike sammenhenger. Hun beskriver situasjonen slik: ”det var som en påkjønning; hun behandlet meg som et barn, rettet meg i språket hvor som helst. I noen sammenhenger glemte ofte hva jeg ville ha sagt, ...til slutt valgte jeg å ikke si mye”. Den andre kvinnelige informant, som ble noe opphisset av å fortelle om sine opplevelser, fortalte: ”så lenge du ikke utfordrer dem [uformelle ledere] da er de snille og hyggelige mot deg, ... og samtidig følger de deg nøye hva du gjør”. Begge de to informantene jobber nå som ledere ved sykehuset. En av dem begynte lederkarrieren ved et helt nytt arbeidssted. ”[Jeg] kunne ikke være leder for dem [uformelle ledere]”, fortalte hun. Vedkommende følte at hun rett og slett måtte slutte på grunn av disse uformelle lederne. Den andre ble konstituert av sin øverste leder. Hun forteller at hun må fortsette å omgås denne

personen til daglig, og at det er ”en stor byrde” å deligere arbeidsoppgaver til henne. Begge informantene innrømmet at de ikke kunne fullføre oppgavene sine på en optimal måte når de møtte disse uformelle lederne på jobben. Informantene opplevde blant annet å bli stresset under rapportering når disse personene var til stede, hvilket manifesterte seg i blant annet språkproblemer. Uansett hvor dyktig en leder eller ansatt kan være, gjør vedkommende oftere feil dersom vedkommende opplever å være under tilsyn og kontroll hele tiden.

### **5.6.3 Hersketeknikk er maktbruk**

En kvinnelig norsk toppleder nevnte bruken av hersketeknikker mot kvinner som noe som menn fremdeles benytter seg av. Hun mente at ”hersketeknikker er vanskelig å oppdage, og det er ikke alle som kan det”. Hun pekte spesielt på ”menn med minoritetsbakgrunn” som ikke kan bruk av teknikken og ”er så direkte”, for eksempel når de protesterer eller vil overse andre ”ofte kvinner”. Da oppstår ofte problemer mellom disse og minoritetskvinnene [evt. ledere], men det er lett for norske kvinner å takle dem. Hun mente at norske menn, i motsetning til innvandrer menn, er flinkere til å bruke hersketeknikker mot kvinner på en smidig måte, men likevel ikke som tidligere [10-15 år siden]. ”Kvinner er blitt kjent med teknikken, og lar seg ofte ikke lure” fortalte hun videre med et lurt uttrykk.

## **5.7 Kulturelle fordommer bak “navn og utseende”**

Folk i større byer som Oslo, som er vant til innvandrere, har mindre fremmedfrykt enn i byer der færre eller ingen innvandrere oppholder, seg. Dette sa en kvinnelig toppleder som mente at sykehuset er langt mer vant til ansatte med innvandrerbakgrunn enn andre institusjoner rundt omkring i landet. En annen norsk kvinnelig leder utdypet påstanden med at ”for 10-15 år siden ville kvinnelige pasienter ikke bli stelt av mannlige pleiere med innvandrerbakgrunn, men i dag er de fleste bare takknemlige”. Ifølge lederen skyldtes dette at majoritetens holdning til innvandrere har forbedret seg.

En annen norsk kvinnelig leder ved sykehuset mente at ”man ved sykehuset blir ikke diskriminert pga navn, utseende og lignende. Sykehuset jobber mye for å vise hvor de med fremmedbakgrunn er gode på alle nivåer”. Denne kvinnelige lederen uviktiggjorde bakgrunnsfaktorer så lenge innvandrere klarer å utføre oppgaver riktig, men mente også at ”navn kan bety noe ved ansettelse”. Utseende og navn er blant de viktigste barrierene for

personer med ikke-vestlig bakgrunn. Utseende er ikke en direkte kulturell barriere, men henger ofte sammen med navn, religion og kulturelle egenskaper, og er gjerne en enkel måte å skille mellom minoritet og majoritet på. Desto større ulikhetene mellom en minoritet og majoritet er, jo større blir avstanden mellom dem. Viktigheten av personlige faktorer er vektlegges forskjellig av informantene, men navn og utseende trekkes fram som de viktigste faktorerene av både norske informanter og informanter med innvandrerbakgrunn. En sykepleier med innvandrerbakgrunn og lederansvar ble trøstet av sin kollega med ordene ”det er ikke farlig, du ser jo lys ut!” Selv om navnet til sykepleieren hørtes noe fremmed ut, fremsto utseendet som viktigere i tolkningen av hennes etnisitet. Ida Drange har, i sin tidligere nevnte oppgave, forklart at bosnieres suksess i arbeidslivet skyldes at de er utseendemessig likere nordmenn. En mannlig norsk informant brukte uttrykket ”jo mørkere jo verre”. Han mente at utseendet er en viktigere barriere enn navn, og fortalte at når man først blir sett, så er det ikke nødvendig for vedkommende å fortelle hva han eller hun heter. Utseende og navn er to faktorer som kan fortelle mye om innehaveren og vedkommendes identitet. Om personen har et ikke-vestlig eller muslimsk navn kan dette alene si mye om vedkommendes kulturelle og religiøse bakgrunn. Det er blitt mer frykt og fordommer mot personer med muslimsk bakgrunn, særlig etter terrorangrepene de siste årene. En mannlig informant med innvandrerbakgrunn opplevde at nordmenn er blitt mer skeptiske mot muslimer etter 11. september. Han fortalte at ting som enkelte muslimer gjør, skaper uheldige konsekvenser for muslimer i andre verdensdeler. Han sa ”ingen kritiserer meg direkte for hva andre har gjort; jeg blir i hvert fall forsøkt nedvurdert i mange sammenhenger”. Han mente at man blir nedrangert ved å vise seg fram eller si hva man heter.

Når jeg ringer eller besøker steder i forbindelse med jobben min merker å bli nedvurdert spesielt om jeg i tillegg snubler over ordene eller snakke utydelig norsk. Først når vedkommende hører om hva jeg står for og hva mitt yrke er da hører jeg et annet tonefall og merker at jeg begynner å bli tatt i mot.

Han fortalte at det i blant var fordelaktig å snakke engelsk, da fokuset slik blir flyttet bort fra hans identitet.

Navnet alene kan medføre at man blir ekskludert i jobbintervjuer. Navn er viktigere enn attester, hevder flere informanter. Noen arbeidssøkere endrer på navn for å bli tatt opp til intervju. Denne metoden ser ut til å virke, og dersom søkeren er kvalifisert blir

sannsynligheten større for at vedkommende får komme til intervju, sa en mannlig norsk informant som forklarte dette som både en ”trist og fornuftig løsning når de skifter navn. Med å skifte navn får man identiteten, stor forandring!” Mange informanter mente at minoritetstrekk som navn, utseende og kulturbakgrunn har betydning i initialfasen, og kanskje under intervjuet, men ikke etter ansettelse. De var av den mening at mye av frykten kan forsvinne når søkeren først får vist seg fram under intervjuet.

## 5.8 Familie og barn

Kvinnelige informanter med minoritetsbakgrunn som har kommet et steg videre i karrieren, legger stor vekt på mannens forståelse og støtte for at de har oppnådd dette. Uten mannens hjelp ville de ikke ha fått den posisjonen de har nå (dette kan tolkes som at disse mennene ikke har vært en barriere eller et hinder). En ledende sykepleier med minoritetsbakgrunn fortalte: ”mannen min oppmuntrer meg hele tiden. Han tar ansvaret hjemme”. Hun fortalte at kvinner med innvandrerbakgrunn er vant til at familie og barn prioriteres fremfor blant annet utdanning og karriere, men at tidene er forandret nå, mange er blitt jobbaktive; ... man blir isolert om man ikke vil ut å jobbe, kvinner bør engasjere seg for å være integrert. Kvinner bruker generelt mye av sin tid til familie og barn. Deler av hjemmeansvaret i vestlige land er fordelt mellom kvinner og menn, og i Norge er menn nå blitt flinkere til å ta seg av ansvaret for barn og hjem enn noen gang. Likestillingsspørsmålet i ikke-vestlige land er enda metaforisk i puberteten. Kvinner i disse landene er stort sett alene om å ta seg av barn og familie. Menn har forsørgeransvaret, og det er ingen forventninger til at kvinner skal være forsørgere. Slike holdninger er knyttet til kultur og varierer derfor i ulike land. Forholdet er annerledes i byer enn i distrikter og landsbygder. Holdningen hos innvandrerkvinner og menn i Norge kan også være preget av forhold i hjemlandet. En mannlig leder med innvandrerbakgrunn opplever at kvinner i deres kultur liker å være hjemme: ”kvinner i vår kultur liker husmorrollen”. Det er ingen press på kvinner i vår kultur, så vidt jeg kjenner”, fortsetter han. ”I motsetning til innvandrerkvinner prioriterer norske kvinner ikke husmorrollen, de har mindre barn også” i følge denne lederen.

Det er kulturbetinget at ikke-vestlige kvinner skal være hjemme og passe på barn, sier en norsk mannlig leder. De har derimot kommet et steg videre når de kan jobbe. Men ledelse krever mye mer en bare å være på jobb, sier han, og fortsetter: ”enkelte samfunn tillater at menn slipper fri fra hjemmeansvaret, men norske menn er blitt flinkere å ta tak i ansvaret

hjemme, og samtidig krever norske kvinner at menn skal delta i familieoppgaver”. Ifølge informanten har likestillingen kommet litt lengre i Norge, slik at kvinner kan slippe en del av hjemmeoppgavene og istedet bruke mer tid på karriereutvikling.

Hvis man ser tilbake i tid ser at man at kvinner hadde færre rettigheter enn menn på de fleste områder, følge en mannlig forsker med minoritetsbakgrunn. Menn har i større grad vært ledere og bedre betalt enn kvinner. ”Dette er ikke noe som gjelder bare ikke-vestlige kvinner, det gjelder norske og vestlige kvinner også, men gapet mellom menn og vestlige kvinner er blitt mindre enn forholdet er for ikke-vestlige kvinner” forteller den mannlige forskeren.

### **5.8.1 Mannen og familie er den største barriere for minoritetskvinner**

Mange norske informanter er skeptiske til mannens rolle i innvandrerfamilier.

Innvandrerkvinner har vanskelig for å utvikle seg på grunn av mannens holdninger, ifølge to norske menn, som mener at innvandrer menn er den største barrieren for kvinner i karriereutviklingen. ”Det er en kulturell mannevennlig årsak til at kvinner ikke er ledere, da menn styrer mest”, sa en av informantene. De kvinnelige informantene med norsk bakgrunn beskyldte også mennene for å skape vanskeligheter, men antok at barn og familieansvaret er en minst like viktig barriere for minoritetskvinner. Flertallet av de kvinnelige informantene med innvandrerbakgrunn og lederrolle legger vekt på støtten de fikk fra sine menn for sin karriereutvikling, men legger ikke skjul på at kulturelle årsaker og pass av familie og barn er en hindring for innvandrerkvinner utvikling. Mannlige informanter med innvandrerbakgrunn bekrefter mannsdominansen i slike kulturer, men tror ikke at innvandrerkvinner ville hindres dersom de ønsket å utvikle seg i sin karriere. Innvandrer menn mener at mange innvandrerkvinner [mest i enkelte land og region] trives med ansvaret hjemme, og da blir det tungt å kombinere hjemmeansvaret med en jobb eller lederrolle utenfor hjemmet.

Nordmenn, og særlig norske kvinner, mener at tidene har forandret seg, og at norske menn ikke lenger kan hindre kvinners karriereutvikling. Situasjonen var derimot på mange måter annerledes for bare 20 år siden; menn brukte hersketeknikker i større grad og oppfattet ikke nødvendigvis kvinner som likestilte. ”For 20 år siden sa menn ”du lille venn”, men nå våger de ikke” sa en kvinnelig toppleder. Norske menn tar oftere tak i hjemmearbeidet og passer bedre på familie og barn enn de gjorde tidligere, dermed kan kvinner være friere til å tenke på karrieren. Denne forandringen begynte i Norge og mange vestlige land for en god stund siden, men situasjonen for mange ikke-vestlige land er langt unna. ”Personer med

minoritetsbakgrunn har ikke den kvinnelige frigjøring som i Norge; mannen er familiens overhode”, sier en norsk kvinnelig leder, og legger til: ”de [innvandrerkvinner] er ikke vant med å lede i hjemlandet” da kan de ikke lett begynne å bryte mønsteret. Andre generasjons innvandrerkvinner som er født eller oppvokst i Norge har en annen holdning. De følger ikke alltid sine mødres atferd eller råd og føler seg friere. De er godt kjent med den vestlige kulturen og kvinners rettigheter, mener mange av informantene, også de med innvandrerbakgrunn.

Det er mange interesser blant andre generasjons innvandrere og betydelig flere yngre personer, særlig jenter, tar utdanning. ”Familiene deres pusher dem videre” sa en kvinnelig norsk toppleder: ”de er flinke, og er ressurssterke folk”. Denne lederen mente at disse jentene kan komme til å utfordre menn i fremtiden. Da er det ikke bare norske kvinner, men også innvandrerkvinner, som kommer til å utfordre menn. ”Det kan bli et problem for spesielt norske menn i fremtiden at mange med andre og tredje generasjon [innvandrere] er på vei” inn i arbeidsmarkedet, sa denne kvinnelige lederen.

Noen innvandrerkvinner blir holdt hjemme fordi mannen skal forsørge dem. ”Kvinner får ikke lære språket, og er uten nettverk”, fortalte to minoritetskvinner. Mange minoritetskvinner kan ikke avansere karrieremessig, fordi de må håndtere oppgaver i hjemmet, samtidig som de må arbeide utenfor hjemmet. ”Menn trenger ikke å tenke på hjemmeoppgaver og barn og kan derfor integrere seg mye lettere i karrieren” sa en av kvinnene. Mange kvinner ofrer seg for menn og barn, og det er kulturelle forventninger til at menn skal ha høyere status enn kvinner. Menn har høyere selvtillit enn kvinner i ikke-vestlige land. Den andre kvinnen sa ”menn vil ikke akseptere at kona skal utdanne seg, fordi hans hjemmeoppgaver blir mer”, derfor støtter de ikke et eventuelt avansement, og kvinnene gir opp karrieremessig.

I enkelte kulturer skal ikke kvinner utvikle seg videre. De må kunne tilpasse seg familiens bestemmelser, mente en kvinnelig norsk leder: ”en tyrkisk jente som er født i Norge fikk ikke lov av familien å utvikle seg i sin jobb, måtte fortsette i samme yrke. Hun måtte tilrettelegge sine ferieplaner etter familiens behov og betingelser”. Informanten la til at det imidlertid kan eksistere forskjeller mellom førstegenerasjons- og andre generasjons innvandrere. Andre generasjon har vokst opp her og er kjent med norske forhold og holdninger, og kan i tillegg språket på lik linje med etniske nordmenn. Da kan det være noe enklere for disse å avansere karrieremessig.



## 5.9 Realkompetanse

Ansvars og lederstillinger krever en bredere kompetanse, uavhengig av bakgrunn. Relevant erfaring, utdanning og kompetanse er nødvendig, men personlige egenskaper og lederevne vektlegges i høy grad ved ansettelse i leder - og ansvarsstillinger. Språkferdigheter, utdanning, samt leder – og arbeidserfaring er blant faktorene som de fleste av informantene med både norsk og utenlandsk bakgrunn la vekt på. Det er ikke forventet at alle kan bli ledere, men den som er innstilt og oppfyller kravene bør kunne få jobben uavhengig av vedkommendes bakgrunn, mente en mannlig norsk leder. ”Dette er idealet; jeg ville se bort fra søkerens bakgrunn og ansette henne om hun kvalifiserte seg best” sa denne lederen.

Noen viktige og avgjørende elementer som det legges stor vekt på ved ansettelse er språk, utdanning og arbeidserfaring. Alle søkere, uansett bakgrunn, sjekkes opp mot disse faktorene. For leder – og ansvarsstillinger foreligger det særlig en høyre terskel når det gjelder lederspråket. Rogstad skiller mellom formell kompetanse og uformell kompetanse: ”Formell kompetanse er utdanning og arbeidserfaring. Uformell kompetanse består av kultur og språk” (Rogstad: 2001). Han legger vekt på at uformell kompetanse spiller en større rolle i selekteringen av norske søkere og søkere med minoritetsbakgrunn.

### 5.9.1 Språk

Samtlige informanter er enige i at språk og språkferdigheter spiller en grunnleggende rolle i helse- og omsorgsarbeid. Kravet er betydelig større for en lederkarriere, noe alle informantene la vekt på. Den som akter å være leder bør kunne ha gode språkferdigheter. Et dårlig ordforråd er ikke i samsvar med god lederkompetanse. Lederautoritet kan styrkes og svekkes som følge av språkkompetansen. Manglende tonefall i språket gjør at en ikke blir lett forstått, og da oppstår kommunikasjonsproblemer. Informanter som var førstegenerasjons innvandrere kjente seg igjen i slike situasjoner og beskrev problemet som slitsomt og hindrende. Dårlig språkkunnskap medfører passivitet og lite engasjement i områder hvor det kreves språkmessig dyktighet. En kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn poengterte at riktig tonefall og tydelighet i språket var en viktig del av arbeidsoppgavene i hverdagen. Hun uttrykte ”det er ikke bare nok å sette ordene i rekkefølge; de må ha rytme og harmoni for å kunne videreføre noe mening med dem”. En kvinnelig norsk leder som hadde befunnet seg i en liknende situasjon der hun måtte prøve et annet språk sier: ”jeg føler meg dum, og det er ubehagelig når jeg ikke kan kommunisere. Man involverer seg mindre når det er dårlig språkforståelse”,

fortalte hun videre. En annen kvinnelig informant med samme bakgrunn og lederjobb følte seg isolert når språket ikke er tilstrekkelig. Hun fortalte at ”ingen sier det direkte til meg at jeg ikke snakker godt nok, men jeg føler meg elendig når kommunikasjonen ikke er optimal”. Hun hører kollegaer baksnakker henne om at kommunikasjonen er håpløs, selv om hun gir dem rett i det, men lar seg ikke påvirkes negativt av hva de sier. “Jeg bryr meg ikke om det og forsøker heller å gjøre jobben riktig” fortalte hun videre. En leder må ikke bli misforstått eller misforstå, ellers vil vedkommende miste autoriteten. Svak språkkunnskap er hemmende og gir lavere status, mens god språkkunnskap virker positivt inn på velvære og trivsel, og videre på jobbkvaliteten, fortalte en kvinnelig sykepleier med innvandrerbakgrunn. “Det må være lett å forstå hva du sier, da er man et steg nærmere det å bli akseptert” forteller sykepleieren. Noen informanter av norsk og innvandrerbakgrunn la ikke skjul på at flerspråklighet er en fordel, selv om man ikke behersker norskspråket fullt ut. Kommunikasjonen mellom personale med norsk bakgrunn og pasienter med minoritetsbakgrunn er heller ikke optimal, sa en kvinnelig sykepleier med minoritetsbakgrunn.

En annen kvinnelig informant nevnte språket som et av de største dilemmaene i hverdagen. Hun var redd for å si noe på feil måte, da det forventes at man behersker språket perfekt når man har ansvar. ”Jeg kan ikke påstå å kunne beherske språket hundre prosent. Jeg er utadvent, tør å stå fram, er åpen, men er redd likevel for å gjøre feil”, uttalte informanten. Hun snakket også om andre kollegaer fra samme land som var mer tilbakeholdne, forsiktige og beskjedne, særlig de i voksen alder. Hun lurte på hvordan de kunne ha det når de ikke var åpne og ikke våget å stå fram. Mange førstegenerasjons minoritetskvinner sliter fortsatt med språket etter mange års arbeidserfaring, og ser det derfor ikke som realistisk å bevege seg oppover karrieremessig. Det er mange som har muligheten til å søke lederrelatert arbeid og fagarbeid når dette blir ledig på deres arbeidssted, men grunnet språket lar de være å søke. Dette sier en oppgitt norsk kvinnelig leder, og legger til: ”noen har bare kontakt med sine landsmenn når de ikke er på jobb. De kommer i kontakt med nordmenn kun på jobb, hvordan kan de integrere seg når de har to forskjellige verden? ... en på jobb og en privat?”, spør hun videre. Flere norske informanter er av den mening at manglende språkkunnskap er en av de største hindringene innvandrerkvinner møter i sin karriere. I møtet med pasienter må man kunne yte service, og derfor kan misforståelser og manglende språkferdigheter gå utover disse innvandrerkvinnene. Noen norske informanter mener at det er lettere å jobbe sammen med etniske nordmenn på grunn av språket. Informasjon må kunne overføres på en forsvarlig måte for å sikre kvaliteten og sikkerheten. Språkferdigheter blant kollegaer med

innvandrerbakgrunn varierer, og da blir man litt usikker på om vedkommende ikke behersker språket. Fremmedspråklige informanter ser seg enige i at manglende språkkompetanse blant ansatte med minoritetsbakgrunn ikke må medføre negative implikasjoner for pasientene. Informanter med både norsk bakgrunn og innvandrerbakgrunn tror likevel ikke at innvandrere, og særlig kvinner, tør å ta på seg ansvar dersom de ikke føler seg kompetente nok.

### **5.9.2 Utdanning og arbeidserfaring**

Utdanning og erfaring er mer fordelaktig dersom dette stammer fra Norge. Erfaring fra ikke-vestlige land kan være noe vanskeligere å anvende i Norge, da arbeidsrutiner og framgangsmåter i ikke-vestlige land ofte avviker fra norske forhold, og kan fremstå som ukjente for nordmenn. En norsk, kvinnelig toppleder beskrev hvordan nordmenn forholder seg til utdanning fra andre land, uten at hun ville støtte holdningen selv. Hun uttalte at ”utenlandsk utdanning er noe ukjent for nordmenn. Nordmenn tror at norsk utdanning er bedre enn andre utdanning”. En annen norsk, kvinnelig leder uttalte: ”jeg tenker på at nordmenn er redde”, hun smilte og fortsatte: ”nordmenn tror det er bare her som folk får utdanning”, ... ”hvis en norsk søker og en minoritetssøker er likestilt, vinner den norske med mindre søkeren med minoritetsbakgrunn har en tilleggsutdanning” fortsatte hun. Arbeidsgiver legger stor vekt på utdanning og kompetanse, i følge en norsk ansatt. Vedkommende mente at utseende og bakgrunn er mindre viktig dersom vedkommende kan bevise sin dyktighet og kompetanse. Et annet problem er at minoritetskvinner har liten kjennskap til regler og lover: ”manglende kunnskap og kompetanse, lite kjennskap til norsk helsesystem, regler, lover, rutiner og infrastrukturen gjør minoritetskvinner til mindre attraktive ledere” sier han. Mange nordmenn og innvandrere virker naive, og tror at en norsk utdanning og oppvekst betyr at man kan arbeide like godt som andre nordmenn, men i praksis er det annerledes. Dette forteller en ung kvinne med innvandrerbakgrunn som har fått mange avslag på søknader tidligere. Hun mente at ”unge og uerfarne nyutdannede nordmenn blir prioritert”. Hun har ikke fått noen begrunnelse for avslagene, men hørte av noen andre at det var på grunn av lite arbeidserfaring og språkkunnskap. Hun ble aldri invitert til noe intervju, og lurte på hvor problemet befant seg. ”De som kommer fra tredje verden må slite litt mer, det er ikke bare nok med utdanning og kompetanse” hevdet hun. Nordmenn er noe skeptiske til andre måter å gjøre oppgaver på og utenlandsk kunnskap er derfor ofte av mindre verdi for

nordmenn. Kunnskap og utdanning fra land som USA betraktes som fullverdig, men blir gitt liten oppmerksomhet dersom det kommer fra land i den tredje verden.

## **5.10 Nettverk og Mentor**

I samtale med informantene kom det fram at mange får lederjobben internt eller via egne relasjoner. Arbeidsgivere kan føle at det er tryggere å gi jobben til noen de allerede kjenner, fremfor en ukjent søker. En kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn, som selv fikk lederjobben internt, forteller at ”ansettelser går via via; ... stillingen lyses ut internt, da vet de hvem som skal ha jobben før fristen går ut”. For at du får jobben må de kjenne deg litt, og de [arbeidsgiver] prioriterer ikke deg fremfor nordmenn i alle fall, fortalte hun. Kvinner må være flinke med å presentere hvor dyktige de er, fortalte en kvinnelig norsk leder. Hun brukte et uttrykk hun hadde lest i et ledelsesblad: “kvinner må kunne selge seg” for å komme videre. Arbeidsgiver ser deg ikke før du viser deg fram, uansett hvor kompetent du kan være, forsatte lederen. Gjennom nettverk og mentoring klarer norske kvinner å gjøre en bedre karriere, og det vil virke for minoritetskvinner også..., mente lederen. Flere informanter har lagt stor vekt på de to faktorene, men noen mente at nettverk er viktigere enn mentorer.

### **5.10.1 Nettverk**

Mange norske – og innvandrerinformanter mener at innvandrere og nordmenn primært treffer hverandre gjennom jobben, hvis ikke ville kontakten mellom nordmenn og innvandrere vært minimalt. Kontakten mellom mange innvandrere og nordmenn avbrytes når de drar fra jobben, og gjenetableres når de drar tilbake på jobb igjen. En sykepleier med innvandrerbakgrunn mente at det er underlig at det er lite sosial kontakt mellom nordmenn og personer med innvandrerbakgrunn utenfor arbeidstiden, til tross for at de jobber sammen og samarbeider godt på jobben. Hun uttalte at ”personer med minoritetsbakgrunn har sosiale nettverk sammen med sine egne, og har ofte lite kontakt med nordmenn utenfor arbeidstiden”. Særlig har innvandrerkvinner lite av den viktige sosiale kontakten med nordmenn. De omgår sine egne i stedet. En mannlig leder med innvandrerbakgrunn som var født og oppvokst i landet, innrømmet at han trivdes best med sine egne, og hadde flere venner med samme bakgrunn enn norske venner. Han begrunnet det med at de hadde ”felles språk, lik kultur og sosial samhörighet”. Vedkommende trodde derimot at det var stor forskjell mellom menn og kvinner fra hans kultur, siden menn der er mer framme i motsetning til kvinner, som er mer

reserverte: ”våre kvinner trekker seg ofte til side, er litt passive, sier ikke mye, er utrygge, mens menn er mer trygge på seg selv og omgås bedre med nordmenn”, fortalte han videre.

En kvinnelig leder med innvandrerbakgrunn identifiserte manglende sosialt nettverk som den største utviklingsbarrieren for minoritetskvinner. Hun anbefalte minoritetskvinner å delta i både formelle og uformelle nettverk; ”det er der [møter] som skjer mye hvis man vil integrere seg” sier hun. Minoritetskvinner må finne sin plass i det norske systemet, og da ”trenger de nettverk og kompetanse; ... sosial kompetanse er nødvendig å ha” fortalte lederen.

En ung kvinne med innvandrerbakgrunn, som ikke kan språket godt, fortalte at hun avvises når hun forsøker å delta i sosiale anledninger etter jobben. Hun uttalte at ”nordmenn er redd for andre fremmedkulturer, fordi de ikke vet hvordan de skal jobbe med fremmedkulturelle; vet ikke hva de skal si”. Det er utallige eksempler på at de med minoritetsbakgrunn har mindre sjanse til å oppnå karriere. Et annet eksempel er stillinger som ikke blir utlyst, men blir gitt til norske sykepleiere med vikarierende motiver, som senere inntar høyere stillinger. De fleste med minoritetsbakgrunn har ikke etablert noen nettverk oppover i systemet og det kan føre til at de får vanskeligheter med å danne seg en karriere. Rogstad (2001) skriver i sin bok ”Sist blant likemenn” at utilstrekkelige nettverk resulterer i at personer med minoritetsbakgrunn får større vanskeligheter med å få stillinger som nordmenn også foretrekker.

### **5.10.2 Mentor**

Sykehuset har som mål å støtte sine ansatte med minoritetsbakgrunn. Via lederkurs forsøker man ”å synliggjøre disse grupper [minoritetsbakgrunn] som har ulike ressurser, og deretter skaper selvtillit hos enkelte”, sa en sentral, kvinnelig leder ved sykehuset. Hun oppfordret minoritetskvinner til å søke på leder – og ansvarsstillinger via nærmeste leder, og ønsket samtidig at ledere skulle bli flinkere til å oppfordre minoritetskvinner til å søke slike stillinger. En kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn fortalte om sjefens rolle som støtteperson: ”lederen oppmuntret meg med å søke denne stillingen som arbeidsleder; fordi jeg hadde gjort godt inntrykk før jeg ble leder”. Oppmuntringen gjorde at jeg søkte jobben, fortalte hun videre. En annen minoritetskvinne med lederstilling fortalte om viktigheten av sjefens støtte for at hun står på, tross problemer og utfordringer hun møter i arbeidet: ”min sjef støtter meg fullt, og hun er glad for at hun har meg i denne avdelingen. Hun stoler på meg, og det er det som gir meg kraft å gå videre. Jeg vil ikke gi opp på grunn av andres

negative holdninger, takket være støtten jeg får”, fortalte denne kvinnelige lederen. En mannlig minoritetsleder la vekt på støtten minoritetsledere får av sine ledere, slik at de kan fortsette med jobben. Han beskrev det slik: ”en leder med minoritetsbakgrunn må ha god forhold til sjefen ellers har problemer, ... da prøver andre fort å få ham bort”. Flere av de ikke-vestlige lederne som deltok i undersøkelsen innrømmer at de fikk jobben via relasjoner til sine ledere. De mener at de ble spurt om lederjobbene før de søkte dem formelt.

## 5.11 Kjønnroller

Kjønn [det å være kvinne], er på ulike måter en barriere for kvinner i alle kulturer og land. Kulturelt sett er kvinner i ikke-vestlige land mindre synlige i ansvarsstillinger, i følge mange innvandrere og nordmenn. En mannlig norsk leder trodde at ”kjønnsbarrierer blant minoritetskvinner henger litt i kultur; mannen er mer frampå enn kvinner”. Han foreslår å støtte minoritetskvinner, ”da kan de gå videre, og de stopper ikke om de får tak”. Minoritetskvinner har en iboende kraft, ifølge denne informant. Han fortalte også at det er mer tro på menn enn kvinner, selv i det norske samfunnet; menn virker mer troverdige, er lettere å stole på. Kvinner og menn er forskjellige, påsto han. En kvinnelig norsk leder uttalte at ”menn er mer pågående, aggressive, i motsetning til kvinner”. Hun sa videre at ”kvinner vil hjem etter jobben og vil ikke tenke på arbeidsoppgaver”. I følge en annen norsk, kvinnelig leder, vil en del norske jenter bevisst ikke gjøre mye karriere fordi ”de vil ha en morsom jobb, frihet og andre aktiviteter også”. Hun legger til at kvinner i tillegg prioriterer familie og barn fremfor karriere. En norsk, kvinnelig leder forklarte at ”lederjobb innebærer at man tar med seg en del av arbeidsoppgavene hjem hver dag, nødvendigvis ikke fysisk”. Hun la til at hun heller ikke vil jobbe som leder av den grunn, og ville heller være sammen med familien og barn. ”En forklaring for at kvinner går i redusert stilling er barna, mens menn gjør det vanligvis ikke”, fortalte hun videre.

En mannlig forsker med minoritetsbakgrunn mener at ”kvinner er tradisjonelt omsorgspersoner, og passer i større grad på familie og barn enn menn”. Ledelse krever høyere utdanning og kompetanse, noe kvinner ofte må gi avkall på fordi de blir gravide og får barn. Dette medfører at de ikke får mulighet til å oppnå en karriere. En kvinnelig minoritetsleder bekreftet utsagnet og la til at ”kvinner var hindret i å være i ledelse og i nøkkeljobber i ikke-vestlige land”, hvilket medfører at slike jobber forblir psykologisk urealistiske i Norge, da slike jobber tradisjonelt har vært uvante for disse kvinnene.

Flere norske ledere roste minoritetskvinner for sin innsats på jobb, og mente at ”integreerte innvandrerkvinner er like effektive som norske kvinner”. En mannlig leder beskrev kvinner med minoritetsbakgrunn som ansvarsfulle arbeidere som er vant med å fullføre oppgaver før de drar hjem. Han sa ”de må gjøre jobben ferdig før de går fra jobben, mens norske kvinner går uansett”. En norsk kvinnelig leder oppfordret personer med minoritetsbakgrunn til å overkomme flere barrierer: ”få mer ambisjoner, mer stahet, bli viljesterke” da får dere det dere fortjener.

### **5.11.1 Personlige egenskaper**

Vi kvinner ”... er som oftest beskjedne, tilbakeholdne, usikre, har lav selvtillit, sier ikke mye, tør ikke...” ... disse er kjennetegn som mange kvinner med minoritetsbakgrunn identifiserer seg med, og i tillegg bekreftes av mange norske informanter. En mannlig norsk leder sa ”minoritetskvinner er redd for å ikke strekke til, herske, takle, mestre; de må bli overbevist at de kan”, en kvinnelig ledende sykepleier med minoritetsbakgrunn beskrev sine landsmenn slik: ”de bekymrer seg for å stille fram, noen er beskjedne, men ikke alle”, mens en annen ikke-vestlig kvinne beskrev dem slik ”...de tør ikke, har lav selvtillit, ser på seg som mindreverdige [i forhold til majoriteten]”.

En mannlig minoritetsleder nevnte disse som svakheter som kan hindre en person fra å utvikle seg ”innvandrere [inkludert menn] og stort sett [fra et ikke-vestlig land] gir lett opp; dette er et svakpunkt”, ”de er sjenerte og tilbakeholdne”, om man har mange synspunkter da sier man ikke mye fordi man er sjenert, ”... de kommer fra undertrykkende land hvor det ikke er tillat å si veldig mye av sine meninger”. De er vant til og har lært at andre skal bestemme hva de skal gjøre. Mange mener at disse egenskapene har en kulturell sammenheng, og enkelte tror at det skyldes en kombinasjon av faktorer som kjønn, kulturell bakgrunn, religiøs tro og livssyn.

Kvinner, uansett kultur og bakgrunn, er ofte noe mer usikre og forsiktige enn menn. De tør, i motsetning til menn, ofte ikke å stå frem hvis de ikke er hundre prosent sikre, ifølge flere informanter med både norsk og minoritetsbakgrunn. En norsk kvinnelig leder sa: ”kvinner vil generelt vite at de behersker oppgaven før de tar ansvaret, mens menn ikke kjenner begrensningene sine”, dermed tar menn oftere ansvaret før de har satt seg inn i oppgaven. En mannlig minoritetsinformant som jobber som forsker sammenliknet vestlige kvinner med kvinner fra hjemlandet uten at han ville generalisere det til kvinner fra andre ikke-vestlige land. Han ga en forklaring av forholdet i hjemlandet og i vesten som følgende:

Vestlige kvinner har mer selvtillit, er frempå, sier sin mening og forsvare seg uten behov for mannen. [Ikke-vestlige] kvinner er mer beskjeden, og ofte tilbaketrukket. De viser seg fram på der de føler seg mer trygge, for eksempel blant kjente venner og familie. [Ikke-vestlige] kvinner er ikke selvstendige, noen passer på dem når de går ut til det offentlige. De er vant til å være avhengig av mannen, bror eller sønn, fordi de betraktes som litt svakere kjønn. De lærte ikke å trene og være seg selv, de kan ikke stå på beina helt alene. Dette skjer ut i fra en kulturell adferd. De blir helt ufrivillig trakassert, og mister sin selvstendighet.

Ingen av de mannlige informantene med minoritetsbakgrunn ga uttrykk for at de var fornøyde med at kvinner fra deres hjemland skulle være usynlige og passive. De forventet heller at de skulle bli mer aktive og vise seg mer frem i det norske samfunnet. Foreldre støtter sine barn og spesielt døtre i å være fremtrederende som andre samfunnsmedlemmer.

”Innvandrerforeldre er blitt mer engasjert i at barna tar en bra utdanning. Det skjer mye blant andre og tredje generasjon. De siste åra har mange innvandrekvinner tatt utdanning og gjorde karriere. Det var ikke slik for 10-15 år siden”, sa en mannlig minoritetsleder.

Mange norske informanter tror den nye generasjonen [andregenerasjons innvandrerkvinner] er mer synlige enn førstegenerasjons innvandrerkvinner: ”unge jenter er blitt mer bevisste”, sa en mannlig norsk leder. De som født og oppvokst i Norge føler seg tryggere, har en annen holdning, og derfor kan lettere komme gjennom systemet enn de som kom til Norge ved voksenalder. ”De som kom til Norge ved voksenalderen har lav selvtillit, er tilbaketrukket, og får de verste jobbene fordi de tillater det selv å bli behandlet på denne måten” sa den mannlige lederen. Andre generasjon gjør en bedre jobb enn sine foreldre. De som født og vokst opp her har vesentlige fordeler enn sine foreldre. ”I første generasjon ville menn ikke slippe kvinner til, men i andre generasjon er kvinner mer aktive” sa en norsk kvinnelig leder.

De fleste av norske informanter ikke kjente mange kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn, men noen kjente maks 2-3, men nesten alle hadde tro på at minoritetskvinner ikke kunne være dårlig ledere. Det ble sagt at de er ressurspersoner, og gjør en bra jobb som alle andre.

”Kvinner med minoritetsbakgrunn er opptatt av å gjøre en bra jobb, ... har høy arbeidsmoral” sa en mannlig norsk leder. En annen mannlig norsk leder fortalte at ”minoritetskvinner er like effektive som etnisk norske kvinner”, men veien til ledelse er vanskeligere for dem enn det er for norske kvinner. Flere norske informanter pekte på to ulike grunner som vanskeliggjør karriereutviklingen for minoritetskvinner. Den første grunnen gjelder delvis norske kvinner



også, som viser at kvinner generelt har høye krav til seg selv; de må være kompetente og gode nok for å stille seg frem. En kvinnelig toppleder beskrev det som tøft å være kvinnelig leder: ”man må kjempe for hegemonier,... jeg må jobbe hardere for å holde min plass”. Men minoritetskvinner må være enda mer perfekte enn norske kvinner, fortalte hun videre, ”hvis norske kvinner må være 110 prosent gode da må minoritetskvinner være 130 prosent gode for å nå målet”. Minoritetskvinner må føle at de behersker jobben veldig, veldig godt for de tør å søke. ”De [minoritetskvinner] tror selv at de må overbevise mer, ikke bare god, men veldig, veldig god”, sa en mannlig norsk leder. Minoritetskvinner er dermed redde for å gjøre feil som kan ha negative konsekvenser for dem selv. De må være overbeviste om at de behersker jobben, samt være nærmest perfekte og feilfrie, før de tør å søke på en lederjobb. Flere informanter kalte det kravet minoritetskvinner stiller til seg selv som en ”indre barriere”; de vil gjøre mer enn det som forventes og ønsker å være perfekte. En kvinnelig leder mente at minoritetskvinner ”stiller en så høy terskel mot seg” før de tør å søke om lederstillinger. En mannlig norsk leder fortalte at kravet for disse kvinnene er at de må ”prestere bedre enn etnisk norske kvinner”. Den andre grunnen til at minoritetskvinner sjelden søker seg til lederstillinger gjerne kan kalles for ”den ytre barrieren”, og er allerede blitt diskutert. Enkelt oppsummert kan dette beskrives som den terskelen arbeidsgivere stiller mot personer med minoritetsbakgrunn generelt.

To norske ledere nevnte noen dyktige kvinner med minoritetsbakgrunn ved sykehuset som klarte å komme seg fra bunnen og oppover uten noe særlig støtte. Lederne var overrasket over motivasjonen som disse kvinnene med minoritetsbakgrunn hadde vist, ”det forventer man ikke” av minoritetskvinner, sa en av lederne. ”Hvis en er flink nok kan man uansett klare seg til tross for alle utfordringer”, ingenting kan stoppe dem, ”verken tradisjoner eller bakgrunn”, sa den andre lederen. Det er positivt at flere kvinner med minoritetsbakgrunn tiltrer i ledende stillinger ved sykehuset, mener en kvinnelig norsk leder ”det er rent psykologisk at noen begynner først, så blir det enklere for de neste å søke”. De første som går fram kan åpne veien for de andre ved å være forbilder og gi dem motivasjon til å prøve det samme selv.

Minoritetskvinner er redde for å ikke bli hørt og sett, mens kvinner er redde for å bli diskriminert hvis de ikke er gode nok i en lederposisjon. Det kreves mye mer av en leder enn en vanlig ansatt. Hvis en etnisk norsk leder mislykkes er det ikke så alvorlig, men hvis ”en kvinne, og spesielt en med fremmed bakgrunn mislykkes, da blir det mer synlig, og begrunnes fordi hun ikke var norsk”, sa en kvinnelig leder med minoritetsbakgrunn. Mange har ikke tro på det å klare seg i norske forhold, de ”er redde for å eksponere seg fordi de er usikre”. Når de

blir synlige, er de redde for å få negative tilbakemeldinger hvis de ikke klarer jobben, sa en norsk kvinnelig leder. I ledelse må man [minoritetskvinner] være litt sta og kunne si sin mening, uansett hva andre vil tenke om dem, fortalte hun videre.

## 6 Avslutning

En tidligere undersøkelse <sup>vedl2007</sup> ved dette sykehuset pekte på at det ikke ville være en feilaktig påstand å hevde at relativt få kvinner med minoritetsbakgrunn jobber i ledende stillinger. To år etter gjennomføringen av denne undersøkelsen <sup>vedl2007</sup> har andelen kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn økt noe, i følge sentrale ledere ved sykehuset. Denne økningen gjelder kun lederstillinger i første lederlinje, og fremdeles finnes det ingen ledere med minoritetsbakgrunn i høyere lederlinjer verken for menn eller kvinner. Denne lille endringen bør man takke toppledelsen ved sykehuset for, som er veldig opptatt av mangfoldet og mangfoldige ressurser. Toppledelsen ved sykehuset har som mål å synliggjøre og nyttiggjøre sine flerkulturelle ansattes ressurser. Denne strategien har foregått de siste 4-5 årene. Det kan være flere grunner til at det er færre kvinner med minoritetsbakgrunn i lederstillinger. To av de viktigste grunnene kan være at de enten ikke tør å stille seg fram, eller at andre omstendigheter ikke tillater dem å opptre som ledere. Både den teoretiske litteraturen og resultater fra intervjuene bekrefter at det eksisterer ytterligere krav og vilkår for kvinner i arbeidslivet, spesielt for kvinner med minoritetsbakgrunn. Kvinner må vise ekstra muskler for å bli sett. De må vise dyktighet og større innsats for å oppnå karriere (Rogstad 2007). Kvinner med minoritetsbakgrunn møter høyere terskler i arbeidslivet enn andre. De blir nøyer vurdert og opplever å bli utsatt for ytterligere krav sammenlignet med andre jobbsøkere. Hvis minoritetskvinner ikke er ekstra sterke vil de sannsynligvis tape i kampen mot andre arbeidssøkere. ”Skal man være utlending og leder må man være sterk- ekstra sterk” (Danielsen 2001 s, 42). Barrierene er flere for disse kvinnene enn for etnisk norske og vestlige kvinner. Som diskutert tidligere er det flere synlige og usynlige kulturavhengige barrierer som hindrer minoritetskvinnens karriereutvikling. Eksempelvis er familieansvaret og barn faktorer som vanskelig lar seg kombinere med et ansvarsfullt yrke. Kvinner, og spesielt minoritetskvinner, tilbringer mer tid sammen med barn og familie framfor å satse på karriere. Innvandrer menn er i mindre grad enn norske menn vant med å delta i familieoppgaver, og det virker som om de er mer vant til å forsørge familien ved å ta ansvaret for oppgaver utenfor hjemmet. Som følge av dette kan innvandrerkvinnens oppgaver bli større i hjemmet. Undersøkelser (Wirth, Linnehan) viser at en del vestlige kvinner ofrer etablering av familie, og i stedet retter fokuset mot karriere. Det er imidlertid utradisjonelt for innvandrerkvinner å prioritere karriere fremfor familie.

Ytre og indre barriere sørger sammen for å vanskeliggjøre jobbsituasjonen for

minoritetskvinner. Det er også utradisjonelt at kvinner skal være ledere i områder der menn i stor grad har besatt de slike stillinger. Mangelen på forbilder er noe som gjør det utenkelig og urealistisk for mange kvinner å være på toppen. Ikke-vestilte kvinner med muslimsk bakgrunn opplever i tillegg ytterligere barrierer. Muslimske kvinner kan være mindre vant med å jobbe sammen med motsatte kjønn, og de kan oppleve restriksjoner i forhold til å delta i nettverk. Nettverk er en viktig faktor som kan gi kvinner motivasjon og støtte. Gjennom nettverk kan kvinner synliggjøre sine egenskaper og ressurser, og samtidig viske bort mange av fordommene som kan være rettet mot dem. Selv om kvinner kan være godt utdannet og kompetente, kan mangelen på nettverk kan gjøre dem mindre suksessfulle enn andre som benytter seg av slike nettverk (Drange 2007). En amerikansk studie peker på noen faktorer som har vært avgjørende for kvinners karrieresuksess: "1) help from above 2) track record of achievements 3) desire to succeed 4) Ability to manage subordinates 5) willingness to take career risks 6) ability to be tough, decisive, and demanding" (Morrison 1994:24). Utsatte grupper, deriblant minoritetskvinner, trenger en hånd som kan hjelpe dem oppover i systemet. Arbeidsgiveren er det rette ledd til å motivere minoritetskvinner som har potensielle evner til å komme seg videre. Ved sykehuset som ble undersøkt spilte ledelsen mentorrollen for mange med minoritetsbakgrunn, og spesielt kvinner. De ble motivert og fikk tilbud om lederutdanning. Denne utdanningen økte ikke bare deres kunnskaper, men bisto dem også med å komme i kontakt med andre ansatte, slik at de fikk anledning å utvide og forbedre sitt nettverk. Lederutdannelsen resulterte i at flere av disse kvinnene fikk en lederjobb etter utdanningen. Som følge av mentortilbudet klarte disse kvinnene å yte bedre resultatmessig, eller fikk større tro på egne evner til å utføre jobben, på tross av eventuell usikkerhet. Sykehuset har også et liberalt syn på religiøse hodeplagg. Flere kvinner med minoritetsbakgrunn er tilfredse med å arbeide på et sykehus som viser respekt for deres tro og livssyn. Det er mulig å hevde at mange av kvinnene ikke ville jobbet i denne organisasjonen dersom sykehuset hadde vært strengere i forhold til bruken av religiøst hodeplagg. I tidligere kapitler ble de positive sidene ved mangfoldet diskutert. Erfaringer fra amerikanske høyesterettsdomstoler viste viktigheten og nødvendigheten av mangfoldet i deres hverdag (Epsten 2003). Norske studier viste at manglende mangfold i ledelsen kan føre til dårlig kommunikasjon, misforståelser, frykt, fordommer og diskriminering, uenighet og ineffektivitet (Nordhaug mfl. 2004). En annen amerikansk studie beskrev fordeler ved en mangfoldig ledelse som kostnadsbesparende, kreativt, fleksibelt, ressursfremmende, produktøkende og bedre servicegivende (Morison 1992). Alle informanter som ble intervjuet

hadde klare meninger om mangfoldet, og så på ansatte med flerkulturell bakgrunn som ressurspersoner med høy arbeidsmoral. Informanter vurderte aktuelle minoritetskvinnelige ledere som likestilt med norske kvinnelige ledere ved sykehuset, da de ble spurt om deres mening. På tross av hva informantene ga uttrykk for, er det mindre realistisk å tro at mangfoldstrategien som toppledelsen er opptatt av følges like effektivt nedover i hierarkiet og til alle divisjoner og avdelinger. Min oppfatning er imidlertid slik at divisjons- og avdelingsledere setter pris på mangfoldet og dets ressurser, selv om det i praksis er det liten utnyttelse av slike ressurser. Alle ledere som deltok i intervjuundersøkelsen virket positivt innstilt til en flerkulturell arbeidsplass, og uttrykte seg positivt om ansatte med flerkulturell bakgrunn. Det var derimot ingen som systematisk forklarte hvordan de har tenkt å nyttiggjøre seg av slike ressurser, eller om de hadde en konkret plan for dette i fremtiden. Jeg lurer dermed på hvor godt ledere ved divisjonene og avdelingene følger planer og rutiner som relaterer seg til minoritetsansatte og som er blitt utarbeidet av sykehusledelsen. Et støtteargument for min påstand ble diskutert allerede i avsnitt 5.1, og handler om utdanning av kulturveiledere ved sykehuset. Det er noe underlig at ikke flere ledere ved sykehuset er involvert i et så godt gjennomtenkt tiltak. Like før oppstarten av kulturveiledningsstudien spurte jeg flere ledere om programmet, men overraskende få visste hva dette gikk ut på. Spørsmålet er hvilke oppgaver disse deltagerne skal besitte i sine egne avdelinger etter endt utdanning, da deres ledere ikke er involvert og ikke har noen konkrete planer for dem. Dette dilemmaet er allerede nevnt tidligere, og diskutert sammen med deltagere og de ansvarlige for kulturveiledningsutdanningen. Konklusjonen er at det er nødvendig å få flere ledere på banen. Mangel på en felles strategi for hele sykehuset i forhold til mangfoldet begrenser effekten av det arbeidet som allerede er i gang. Mangfoldsstrategien bør være utbredt i alle divisjoner og avdelinger. Det vil bli lite forandring dersom divisjons- og avdelingsledere ikke involverer seg i dette; og det må skje i praksis for at det skal ha effekt og virkning.

## **6.1 Kvinner med minoritetsbakgrunn er ikke interessert i ansvar – og ledende stillinger**

Det finnes ikke noen konkrete studier som kan bekrefte utsagnet. Mine egne funn kan heller ikke bekrefte eller støtte antakelsen, heller tvert imot. Hvis forholdene tilrettelegges likt for minoritetskvinner som for norske menn og kvinner, kan man få bekreftelse på hvorvidt antakelsen er riktig eller uriktig. Dagens situasjon i Amerika bekrefter at

minoritetsbefolkningen er like interessert og like dyktige ledere som majoriteten av befolkningen, selv om denne situasjonen for var svært annerledes for noen tiår tilbake. Det forventes ikke at alle minoritetskvinner skal være interesserte i lederstillinger. Det er heller ikke alle norske og vestlige kvinner som er interesserte i slike stillinger. Min konklusjon er at mange kvinner, uansett bakgrunn, er like interesserte i å lede. En av årsakene til at færre minoritetskvinner viser interesse for lederstillinger kan skyldes barrierer og vanskeligheter som allerede er blitt diskutert. En informant beskrev karrierestillinger som uinteressant: ”vi søker ikke lederstillinger uansett kompetanse fordi vi ”vet” på forhånd at vi ikke får jobben, så hvorfor skal vi søke. Det å få avslag på søknaden kan oppleves som et personlig nederlag og kan være psykisk belastende”. I tillegg mente informanten at personer med minoritetsbakgrunn har lavere sjanse for å oppnå en lederjobb når det blir konkurranse om lederjobbene med nordmenn. ”Vi blir neglisjert og får ingen motivering til å søke. De må gi oss en sjanse slik at vi kan få muligheten til å vise dem hva vi kan” (Danielsen 2001). Minoritetskvinner er som andre kvinner, og kan på like med disse ta ansvar for at alle oppgaver blir gjort. Minoritetskvinner, som mange andre menn og kvinner, trenger motivasjon og støtte ovenfra ”selvtillit, følelse av å være av betydning, og ikke føle seg alene” (Chamberlin 2002) før de kan vise hvor dyktige og flinke de er. Dette handler om ”empowering” eller myndiggjøring; ”empowering bygger på en tenkning der holdningen er at alle mennesker har ressurser og muligheter til å finne egne handlingsstrategier, ha innflytelse, medbestemmelse og oppleve autonomi” (Almvik 2003:60).

## **6.2 Manndominansen i innvandrefamilier er en barriere for kvinners karriereutvikling**

Omsorgsoppgaver er sannsynligvis den viktigste grunnen til at kvinner dropper ansvars – og lederstillinger (Skjeie & Teigen 2003, Andreassen og Folkenborg 2002; Storvik 2006; Synovate MMI 2006). Den mannlige dominansen i topplederstillinger kan skyldes at for få kvinner søker seg til lederstillinger (Skjeie & Teigen 2003), og at mange ansettelser går via uformelle nettverk. Kvinner lar ofte være å søke lederstillinger fordi de mener at det ikke er verdt bryet (Colbjørnsen 2004). Kombinasjonen av disse faktorene, samt flere mindre avgjørende faktorer, kan forklare manndominansen i det norske helsevesenet. I tillegg er de nevnte barrierene viktige for å forstå minoritetskvinner manglende representasjon i lederstillinger. Mange norske informanter beskyldte innvandrer menn for å hindre kvinners

karriereutvikling. Mange mener at kvinners karrierer blir styrt av deres menn. Denne holdningen fantes stort sett blant norske menn. Norske kvinner utelukket ikke påstanden, men trakk parallelt fram familieansvaret som en like viktig barriere for minoritetskvinner. Dersom innvandrermenn deltar aktivt i familieansvaret vil minoritetskvinner være friere til å tenke på karriere. Med andre ord er ikke bare den eksisterende manndominansen på arbeidsplasser en barriere, men overlatingen av alt hjemmeansvaret kan oppleves som en like stor hindring for kvinner som vil ut i arbeidslivet. Riktigheten av antakelsen kan ikke bekreftes uten å ta hensyn til påvirkningen fra andre faktorer. På en individuell basis kan mannens dominans betraktes som et hindrer for enkelte kvinner, men på et generelt grunnlag vil dette være en altfor ensidig forklaringsmodell. Kvinner som har kommet så langt at de kan betraktes som aktuelle kandidater for ledestillinger kan ha kommet seg forbi denne barrieren. Antakelsen kan være mindre relevant i tilfeller der menn og kvinner er født og oppvokst i Norge eller er godt integrert i det norske samfunnet. Som tidligere nevnt er forholdet mellom kvinner og menn med innvandrerbakgrunn ofte preget av at menn har forsørgeransvaret og arbeider utenfor hjemmet, mens kvinner tar seg av hjemmeansvaret ved siden av en eventuell deltidsjobb eller jobb uten særlig ansvar. For menn som unnlater å delta i hjemmet er det viktig å bli konfrontert med kvinner som krever at menn skal være mer delaktige i hjemmeansvaret. To kvinnelige informanter med minoritetsbakgrunn og ledende stillinger beskrev mannens støtte og delaktighet i hjemmeansvaret som avgjørende for at de kunne ta på seg lederstillinger. Likevel ser det ut til å være sterke kulturelle røtter knyttet til at kvinner skal ha hovedansvaret for familie og barn, og menn skal ha forsørgeransvaret. En mannlig leder med minoritetsbakgrunn beskrev at mange kvinner med samme bakgrunn trives godt med husmorsrollen og at det er uinteressant for dem å bytte rolle.

Mannlige arbeidskollegaer kan også være en barriere for kvinners fremgang; menn kan ha problemer med å anerkjenne kvinners funksjonalitet. Mange kvinner, blant dem nordmenn, kan grue seg for den motstanden de kan oppleve på arbeidsplassen og velger derfor i stedet å droppe karrieren. Situasjonen for minoritetskvinner er, som det er blitt argumentert for i denne oppgaven, enda vanskeligere. Ulike typer av hersketeknikker brukt av både menn og kvinner kan gjøre at de velger heller en jobb uten ansvar for å unngå bryet. Kulturliberalisme og religionsfrihet øker kvinners muligheter til å satse mer på karriere. Kultur og religion spiller en stor rolle i kvinners karriereliv. I vestlige land som Italia, Spania, Portugal og Sveits er kvinner underrepresentert i både lederstillinger og arbeid utenfor hjemmet (Linnehan 2000). Faktorene kultur og religion preger kvinners liv i ikke-vestlige land, hvor det som

oftest er mannen som er den økonomiske hovedforsørgeren. Det er som regel ingen forventninger til at kvinner skal streve for en karriere. Det er mye som tyder på at dette er kulturelt betinget (Rogstad 1995). Ikke-vestlige kvinner, og i større grad andregenerasjons innvandrerkvinner, satser mer på utdanning og karriere her i Norge hvor faktorene kultur og religion ikke er like mye til hinder.





# Litteraturliste

- Aakervik, R. V. (1992). *Fremmed på jobben?* Tiden Norsk Forlag
- Alam, F.(2004). Britisk assimilering. I Høstmælingen, N. (red). *Hijab i Norge: Trussel eller menneskerett.* ss. 444-888. Oslo: Abstrakt forlag.
- Almvik, A. & Borge, L. (Red.) (2003) *Tusenkunstnerne- Muligheter og mangfold i psykisk helsearbeid.* Bergen, Fagbokforlaget
- Brochmann, G.; Borchgrevink, T. o & Rogstad, J. (2002). *Sand i maskineriet: Makt og demokrati i det flerkulturelle Norge.* Oslo: Gyldendal norsk forlag As.
- Chamberlin, J. (2002) Empowerment – Egenkraft. Dialog. Bulltin for SEPREP. 12 (2&3)
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Danielsen, T. (2001). Sykepleieholdninger og -handlinger i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Samarbeidsprosjekt mellom norsk sykepleierforbund og høgskolen i Oslo. Senter for flerkulturelt og internasjonal arbeid (SEFIA)
- Daae-Qvale, I. S. (1994). Sykepleie og tverrkulturell kompetanse. Om mestring av egen fagkompetanse i fremmed kultur. Hovedoppgave ved universitetet i Oslo. Institutt for sykepleievitenskap.
- Economist (1998). 'women and work: for better, for worse', the economist 18 july pp3-16
- European commission (1997). Equal opportunities for women and men in the european union, annual report 1997, office for official publications of the European Communities, Luxembourg
- Epstein, L. & Knight, J. & Martin, A. D. (2003). The Norm of Prior Judicial Experience and Its Consequences for Career Diversity on the U.S. Supreme Court. California Law Review Jul2003, Vol. 91 Issue 4
- Frølund Thomsen, J. P. (2006). *Konflikten om de nye danskere.* Om danskernes holdninger til etniske minoriteters kultur og rettigheter. København: Akademisk forlag.
- Giddens, A.(2004). Forbudt motsin hensikt. I Høstmælingen, N. (red). *Hijab i Norge: Trussel eller menneskerett.* Oslo: Abstrakt forlag.
- Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune, 2001. Byrådsavdeling for eldre og bydelene. Seksjon for kvalifisering, integrering og barnehager. Rådhuset, 0037 Oslo.

- Harvey, S. N. (1995). My Pursuit for Diversity; Directors and boards –American Edition- vol 19 pt 3, pp 22.
- Hylland Eriksen, T. (2002). Det multikulturelle samfunn. I Hylland Eriksen, T (red.) *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hylland Eriksen, T. (2002). Identitet. I Hylland Eriksen, T (red.) *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hylland Eriksen, T. (2002). Kultur, kommunikasjon og makt. I Hylland Eriksen, T (red.) *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høstmælingen, N. red. (2004).: *Hijab i Norge: Trussel eller menneskerett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Isom-Rodriguez, L. (2004). Retaining Women of Color. Compensation & Benefits for Low Offices, [lrison@ioma.com](mailto:lrison@ioma.com), september 2004
- Kandola, B. (2004). Skills development: the missing link increasing diversity in leadership; Bradford: MCB University Press
- Klausen, A.M. (1992): */Kultur, mønster og kaos/* Oslo, Gyldendal.
- Klausen, J. (2007). *The Islamic Challenge. Politics and Religion in Western Europe*. Oxford: University Press.
- Kumar, L. (2001). *Djulaha! om å forstå annerledeshet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Kvale, S.(1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Kvale, S.(1981). Det kvalitative forskningsinterview – ansatser til en fænomenologisk-hermeneutisk forståelsesform. I Broch m.fl. (red.): kvalitative metode i dansk samfunnsforskning. København.
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship. A liberal theory of minority rights*. Oxford: Clarendon press.
- Lavik, N. L. (1998). *Rasismens Intellektuelle Røtter*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Lindstad, M. & Fjeldstad, Ø. (1997). Innvandrere, fremmedfrykt og norske medier. En undersøkelse av utvalgte mediers dekning av saker knyttet til innvandrere og flyktninger, fremmedfrykt og rasisme. Oslo: Norsk Journalistlag.
- Linehan, M. (2000). *Senior female international managers. Why so few?* England, Hants: Ashgate publishing Ltd.
- Hoel, M. (1997). *Arbeid og kjønn. Sosologiske analyser av yrkesløp*. Oslo: Universitetsforlaget.

Managing Office Technology, (1996): Diversity programs take priority, but many still muddle through. Jun96, Vol. 41 Issue 6

Manpower, publisert i aftenposten 07.05.09,(s:27) viser at mer enn dobbelt så mange menn enn kvinner ønsker å bli toppsjef.

Morrison, A. M. (1992a). *Leadership diversity and Leadership challenge*. Center for creative leadership; *Issues & Observations* vol.12, no. 3.

Morrison, A. M. (1992b). *The new leaders*. Guidelines on leadership diversity in America, Sanfrancisco: Jossey-Bass publishers

Morrison, A. M. & White, R. P. & Van Velsor, E. and the center for creative leadership (1994). *Breaking the glass ceiling*. Can women reach the top of America's largest corporations? Addison-Wesley publishing company.

Nauni, A. (2004). Kosovoalbanernes selvbilde. I: Brox, O.; Lindbekk, T. og Skribekk, S.(red.). *Gode formål – gale følger?* Kritisk lys på norsk innvandringspolitikk. Oslo: Cappelen forlag AS.

Nordhaug, O. & Hildebrandt, S. & Nordhaug, I. & Brandi, S. (2004). *Inkludringsledelse*. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet. Oslo: Universitetsforlaget.

NOU (2008). Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn. 2008:6.

Prieur, A. (2004). *Balansekunstnere*. Betydningen av innvandrerbakgrunn i Norge. Oslo: Pax Forlag.

Rogstad, J. (1995). *Innvandrere med lav kompetanse – hvem er de og hvilke problemer har de?* Rapport 95:10. Oslo: Institutt for samfunnsforskning (ISF).

Rogstad, J. Raaum, O. (1997). *Utstøtting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn*. SNF-Rapport nr. 74/97. Oslo: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

Rogstad, J. (1998). *Innvandrer og arbeid*. -en empirisk studie i fire bedrifter. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn?* Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Rogstad, J. (2007). *Demokratisk felleskap*. Politisk inkludering og etnisk mobilisering. Oslo: Universitetsforlaget.

Shahdadfar, M & Mirza, B. (2007). Prosjektoppgave: Teamledelse og Lederteam; Hvilke barrierer finnes det for ansatte med minoritetsbakgrunn for å kunne oppnå en lederjobb?

Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom*. Makt- og demokratiutredningen 1998–2003. Oslo: Gyldendal Akademisk

SSB<sup>1</sup> (2007). [Online], tilgjengelig fra  
URL: [http://www.ssb.no/emner/02/notat\\_200756/notat\\_200756.pdf](http://www.ssb.no/emner/02/notat_200756/notat_200756.pdf)

SSB<sup>2</sup> (2008). [Online], tilgjengelig fra  
URL: <http://www.ssb.no/innvandring>

Bråten, B. (2007) Hva er det med mennene? Rekruttering av menn og kvinner med minoritetsbakgrunn til norske kommunestyre. [Online], tilgjengelig fra  
URL1: <http://www.sfk.uio.no/forskning/forskersider/braten.html>

URL2: <http://www.ruc.dk/isg/forskning/skoler/velfaerdsstatogforskellighed/seminarer-kurser/masculinities/papers/>

Engh Førde K. (2007) Minoritetskvinner taper kampen om jobbene. [Online], tilgjengelig fra  
URL3: <http://www.forskning.no/artikler/2007/mai/1179126303.84>

Drange, I. (2007) *Nettverk viktigere enn utdanning?* [Online], tilgjengelig fra  
URL4: <http://www.culcom.uio.no/nyheter/2007/drange.html>

Barrierer og utfordringer for minoritetskvinner politiske deltakelse [Online], tilgjengelig fra  
URL5: [http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport60/index-6\\_1\\_.html](http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport60/index-6_1_.html)

Mangfoldprisen til Ullevål. [Online], tilgjengelig fra  
URL6: [http://www.akademikerne.no/default.asp?V\\_ITEM\\_ID=10868](http://www.akademikerne.no/default.asp?V_ITEM_ID=10868)

Mangfoldprisen til Ullevål. [Online], tilgjengelig fra  
URL7: <http://www.sykepleien.no/article.php?articleID=12878&printMe=1>

LOV 1977-02-04 nr 04. [Online], tilgjengelig fra  
URL8: <http://www.statkart.no/IPS/filestore/cd2003/lover/arbmil.html>

Hersketeknikker "Kvinner i alle land" i Berit Ås1981 [Online], tilgjengelig fra  
URL9: <http://kilden.forskningsradet.no/c17251/artikkel/vis.html?tid=24068>

Vil ha anonyme jobbsøknader. [Online], tilgjengelig fra  
URL10: <http://www.dagbladet.no/2009/05/05/nyheter/integrering/politikk/arbeidsledighet/inne-nriks/6062504/>

Kvinner vil ikke bli toppsjef. [Online], tilgjengelig fra  
URL11: <http://e24.no/naeringsliv/article3065144.ece>

Stortingsmelding 49, 2003-2004. [Online], tilgjengelig fra  
URL12: <http://www.odin.no/aid/norsk/tema/integrering/016081-9900037/dok-bn.html>

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling*. Women in management. Geneva: International Labour Organization (ILO).

# Vedlegg

## Forskningsprotokoll

Jeg heter Mahdi Shahdadfar, sykepleier ansatt ved Ullevål sykehus, og holder nå på med en mastergrad i helseadministrasjon og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo. Jeg er i gang med en kvalitativ undersøkelse i forbindelse med masteroppgaven. Oppgaven handler om minoritetskvinner og lederskap i det norske helsevesenet. Undersøkelsen gjennomføres i stor grad blant ansatte ved Ullevål sykehus.

**Problemstilling:** Målgruppa i min oppgave er helsepersonell med minoritetsbakgrunn, og fokuset er rettet i stor grad mot minoritetskvinner. Det finnes få minoritetskvinner som sitter i lederstillinger ved Ullevål sykehus. Tall fra en tidligere undersøkelse ved sykehuset viser ca. 2-3 kvinnelige ansatte med minoritetsbakgrunn som sitter i ledende stillinger. På en stor arbeidsplass som Ullevål sykehus med 9500 ansatte er andel ansatte med minoritetsbakgrunn rundt 17 %, dvs. hver sjettede ansatt er flerkulturell. Det er dessverre uvisst hvor mange av dem er kvinner. Ullevål sykehus har i flere år arrangert interne og eksterne ledelseskurser. Mange av minoritetsansatte ved siden av de øvrige ansatte har fått tilgang til disse kursene. Tiltaket fra sykehuset har bidratt med at flere minoritetskvinner sitter i ledende stillinger nå enn tidligere, men fremdeles er disse underrepresentert.

Oppgaven vil i stor grad handle om å definere barrierer og årsaker som hindrer minoritetskvinner med å få seg ledende arbeid. Den vil også diskutere bakgrunnen for deres fravær i lederstillinger.

Problemstillingen er formulert som følgende: **Det er få kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn i helsevesenet; er det fordi de ikke får slippe inn eller de ikke tør?**

Dette er en avgrenset problemstilling som vil handle om kvinner med ikke vestlige kultur. Det er mye tyder på at denne gruppen ligger dårligere enn menn med samme bakgrunn.

Metode for oppgaven er valgt som kvalitative intervjuer. Målet er å intervju 20 informanter, noen etniske nordmenn, og minoritetskvinner med ikke-vestlige bakgrunn. Valg av informanter er på bakgrunn av den kompetanse og erfaring de har; informanter blant etnisk nordmenn bør være ledere eller de som har kjennskap til problemstillingen. Kvinnelige informanter med ikke vestlig bakgrunn bør enten være ledere eller ha erfaring og kompetanse som er minstekrav for en leder.

All samlet datamaterialet fra intervjuene skal destrueres etter at masteroppgaven er godkjent.

## Intervjuguide

**Skjema nr.:** \_\_\_\_\_ **fra kl.** \_\_\_\_\_ **til kl.** \_\_\_\_\_ **dato:** \_\_\_\_\_.

1) Ut ifra tall fra Ullevål sykehus er det ganske få av de aktuelle kvinnelige minoritetsansatte med ikke-vestlig bakgrunn som har engasjert seg i stillinger med personalansvar og ledelsesansvar. 17 % av 9500 ansatte ved sykehuset har minoritetsbakgrunn, mange av dem er kvinner med høyere utdanning. En undersøkelse blant 6 divisjoner ved sykehuset i 2007 viste mellom 2-3 av alle kvinnelige minoritetsansatte hadde ledende stillinger, plassert ved Ullevål servicesenter og Psykiatrisk divisjon.

Hvorfor er det få ledere med minoritetsbakgrunn (ikke-vestlige)?

Hva kan det være årsaken at minoritetskvinner ikke søker lederstillinger?

Om de likevel søker hvorfor får de ikke jobben?

Hva kan det være årsaken til at minoritetskvinner ikke avanserer i sitt yrke?

Kjenner du noen minoritetskvinner som har lederjobb? Hvor mange?

Tror du at minoritetskvinner søker, men de er ikke kvalifiserte; mangel på språk/ erfaring eller utdanning?

Tror du at minoritetskvinner blir værende der de er?

Tror du at kjønn spiller en rolle her, fordi de er kvinner?

Tror du at minoritetskvinner ikke søker ledende stillinger/ de ikke er interessert?

Tror du at kultur og bakgrunn har en direkte betydning for jobben de får?

Tror du at kvinner med minoritetsbakgrunn ikke tør å ta på seg ansvarsstillinger?

Tror du at kulturforskjeller kan skape misforståelser?

Tror du at minoritetskvinner ikke kjenner systemet godt, regler og lover?

Tror du at det er en risiko å ansette minoritetskvinner i ansvarsstillinger, kvalitetmessig og sikkerhetsmessig?

Tror du at minoritetskvinner er ikke like effektive som etnisk norske kvinner? Forklar?

Tror du at minoritetskvinner blir ekskludert fordi det virker at de ikke kan klare ansvaret?

Tror du at det er lettere å jobbe med etnisk nordmenn enn med minoritetskvinner?

Tror du at nordmenn ikke vil slippe andre til enn seg selv?

Tror du at noen må passe på minoritetskvinner hele tiden slik de skal gjøre jobben riktig?

Tror du at minoritetskvinner virker usikre; useriøse?

Tror du at kvinner med minoritetsbakgrunn blir ikke sett?

Hvilke barrierer kjenner du knyttet til deres bakgrunn? (navn, hudfarge, nasjonalitet, kleskode eller religion)

Hvis lederen på en arbeidsplass har minoritetsbakgrunn hvordan tror du ansatte (etnisk og minoritet) ville reagert?

Tror du hvis hun het Miriam ville hun blitt akseptert lettere enn hvis hun het Fatima?

Hvordan ville hennes utseende påvirke ansettelsen?

Ville det ha noen betydning hvis hun har en annen religion?

Har du noen gang opplevd noe upassende holdninger knyttet til minoritetsbakgrunn på din arbeidsplass?

Hver femte pasient ved sykehuset har minoritetsbakgrunn. Sykehuset gjør så godt det kan for å tilby en god behandling til minoritetspasienter på like linje med andre pasienter. Likevel kan minoritetspasienter bli misforstått/ feiltolket. Hvordan kan noen ledere med minoritetsbakgrunn bygge bro mellom minoritetspasienter og resten av sykehuset?

## **Personalialia**

Kjønn:      Alder:      Yrke:

Hvor kommer du opprinnelig fra?

Hvor lenge har du bodd i Norge? Vokste du opp i Norge?

Har du like mye kontakt med nordmenn som du har med folk med minoritetsbakgrunn?

Hvor mye kontakt har du med mennesker med innvandrebakgrunn?

Hvor godt behersker du norsk både skriftlig og muntlig?

Hva er din utdanningsbakgrunn? Tatt i Norge?

Hvor lenge har du jobbet i Norge? I samme yrket?



## Invitasjon til intervju1

Hei

Jeg heter Mahdi Shahdadfar, jeg er sykepleier ansatt ved Ullevål sykehus, og holder nå på med en mastergrad i helseadministrasjon og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo. Jeg er i gang med en kvalitativ undersøkelse i forbindelse med masteroppgaven. Oppgaven handler om minoritetskvinner og lederskap i det norske helsevesenet. I den forbindelse vil jeg spørre deg om du kunne tenke deg å møte meg til et intervju. Tidsrammen for intervjuet er satt til maks én time.

Du er valgt som en aktuell informant på bakgrunn av den kompetanse og erfaring du har. Derfor setter jeg stor pris på din bistand i undersøkelsen. Deltakelse i undersøkelsen er helt frivillig.

Samlet ønsker jeg å intervju 20 informanter. Noen er etniske nordmenn, andre er minoritetskvinner med ikke-vestlige bakgrunn.

Bakgrunnen for intervjuet er følgende: Tall fra Ullevål sykehus viser at om lag 17 % av alle ansatte ved sykehuset har minoritetsbakgrunn. Mange av dem er kvinner med høyere utdanning; blant dem er sykepleiere, jordmødre, leger og bioingeniører. Relativ få av dem har en ledende stilling. Jeg ønsker å belyse hvorfor kvinner med minoritetsbakgrunn er underrepresentert i lederstillinger. Jeg er usikker på om minoritetskvinner selv velger seg bort fra denne type stillinger, eller om forholdene er slik at de ikke får slippe til. Målet mitt med undersøkelsen er å få et best mulig svar på spørsmålet. Jeg er derfor interessert i din egentlige mening om temaet.

Dette er ikke en undersøkelse om diskriminering ved Ullevål sykehus, men en undersøkelse av den enkelte informants erfaringer med barrierer som kvinner med minoritetsbakgrunn kan forventes å møte når de vurderer lederstillinger.

Hvis du ønsker å delta i undersøkelsen, er det flott om du kan finne tre alternativer av de nevnte datoer under som passer deg best og sende meg en tilbakemelding så fort det er mulig. Jeg kan møte deg på ditt arbeidssted. Om det passer deg et annet sted og tidspunkt, så vennligst si ifra i mailen.

Skulle du ønske nærmere opplysninger om masteroppgave-arbeidet, kan du ta kontakt med min veileder, førsteamanuensis Eli Feiring ved Institutt for helseledelse og helseøkonomi, Universitetet i Oslo, på tlf. 23 87 53 14 / mail: [eli.feiring@medisin.uio.no](mailto:eli.feiring@medisin.uio.no)

Med vennlig hilsen  
Mahdi Shahdadfar  
[msha@getmail.no](mailto:msha@getmail.no)  
Tel: 92450576

**Samtykkeerklæring****dato:**

Jeg, Mahdi Shahdadfar, i forbindelse med en kvalitativ undersøkelse om minoritetskvinner og ledende stillinger i min masteroppgave takker deg for at du valgte å delta i undersøkelsen. Jeg erklærer med det at datainnsamlingen fra intervjuet skal brukes anonymt i oppgaven, og disse skal destrueres etter at oppgaven er godkjent.

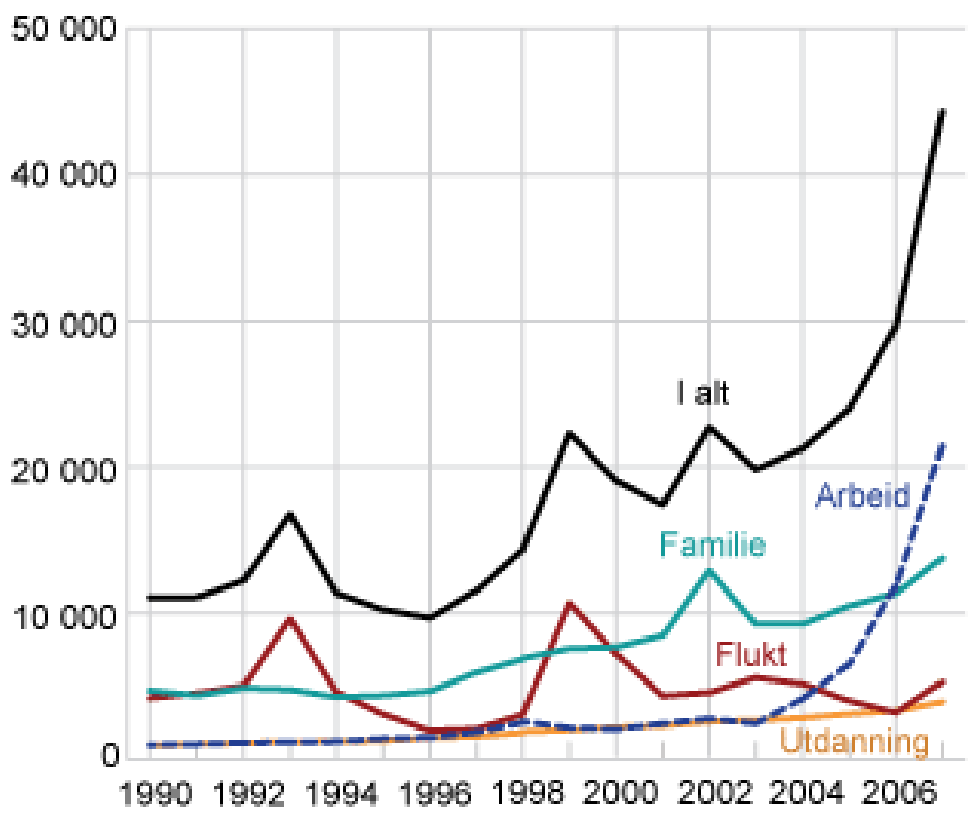
Jeg leser opp notatene etter intervjuet slik du får rette og godkjenne det jeg noterte av svarene dine. Du kan ikke forandre på datainnholdet etter godkjenning. Du kan ikke påvirke min tolkning av svarene du har avgitt.

Intervjuer

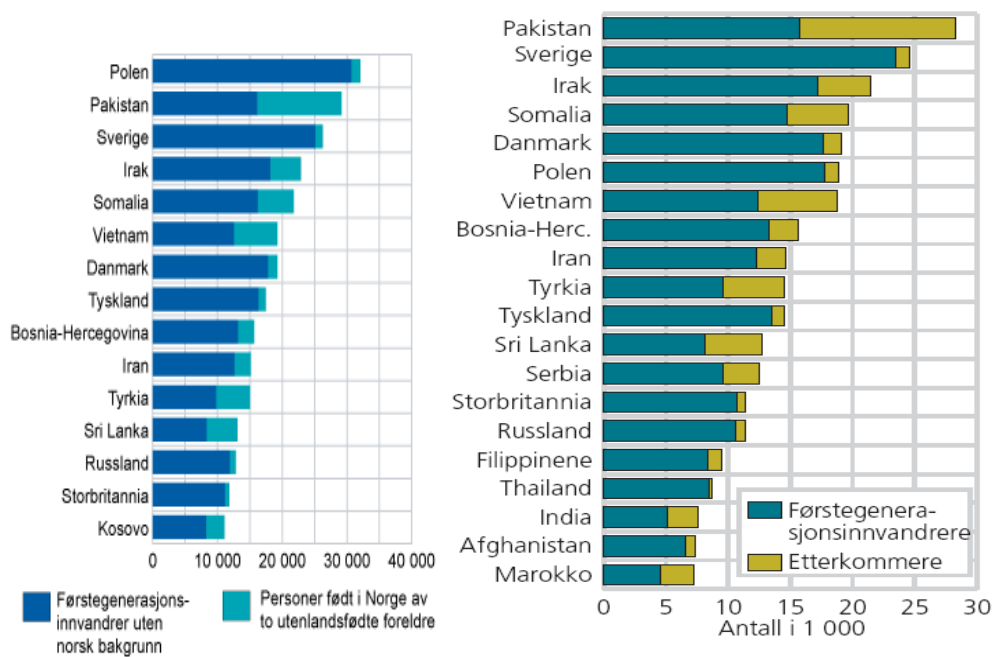
Informant

Mahdi Shahdadfar

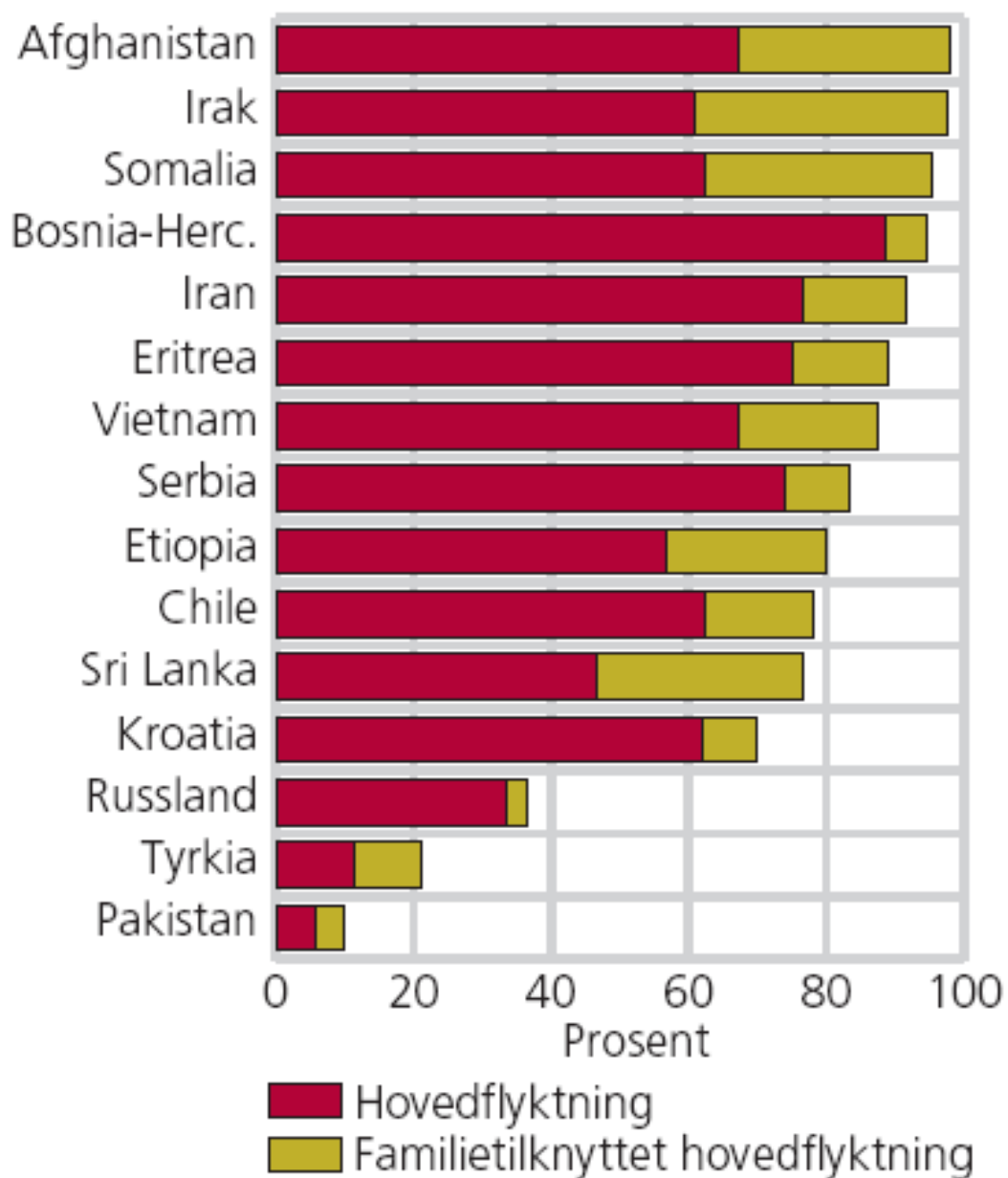
.....



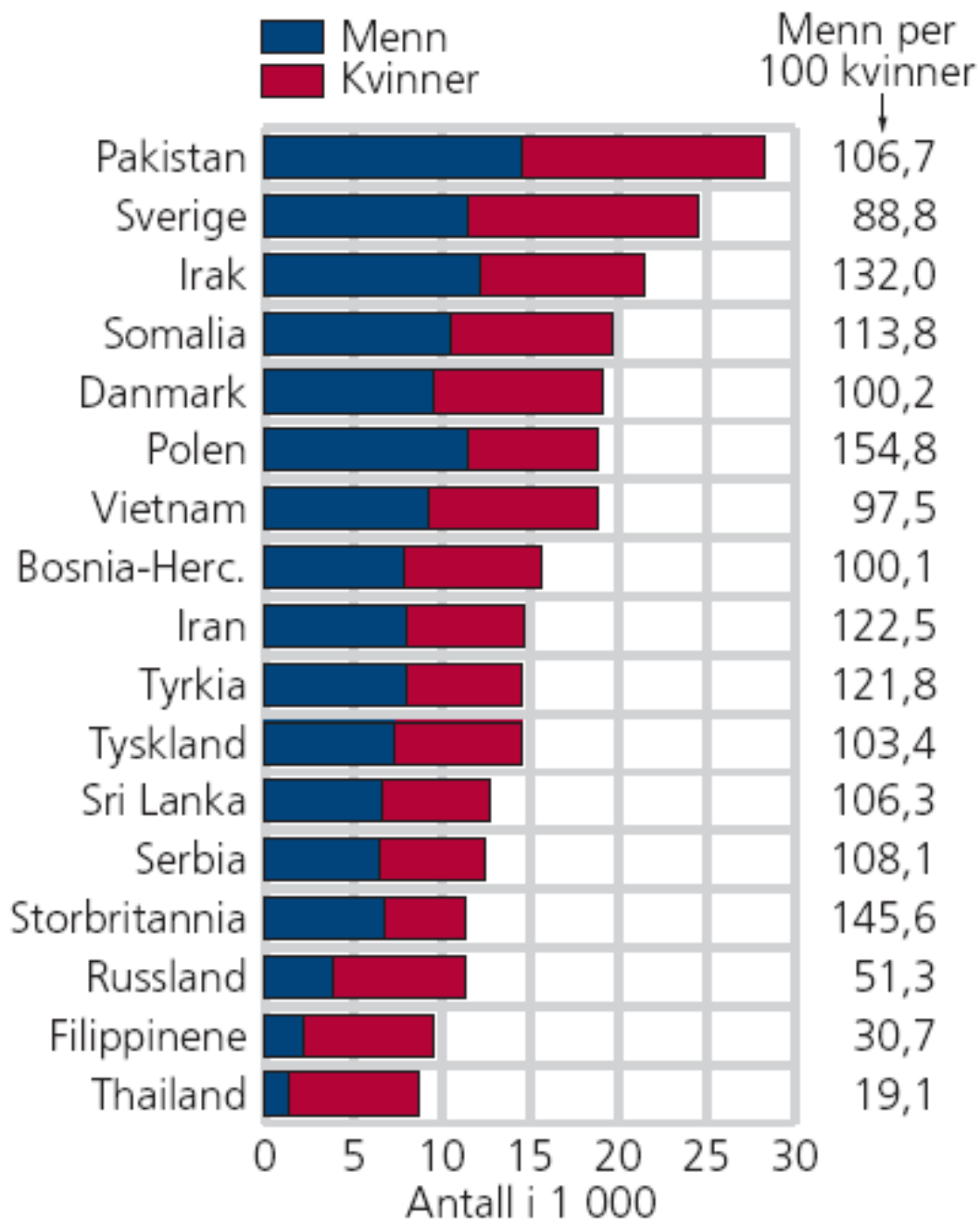
vedl<sup>1</sup>: Innvandringer, etter innvandringsgrunn. 1990-2007 (SSB<sup>2</sup> 2008).



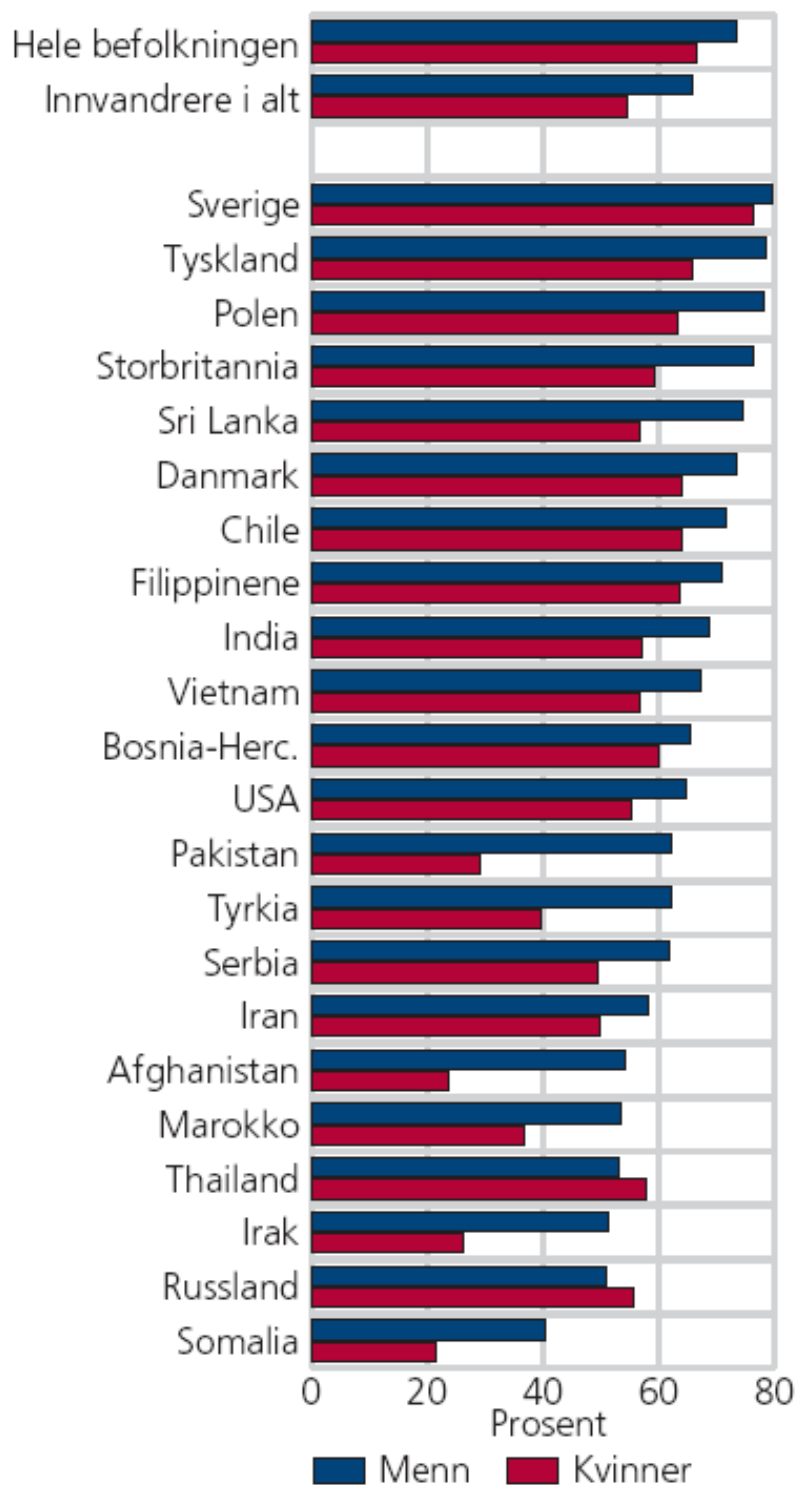
vedl<sup>2</sup>: De største innvandrergroppene i Norge. Tabell til høyre er basert på tall pr. 1. Januar 2008. Tabell til venstre er basert på tall fra 2007. Venstretabell viser forholdet i flere ikke-vestlige land (SSB<sup>1</sup> 2007; SSB<sup>2</sup> 2008).



Vedl<sup>3</sup>: Andel personer med flyktningbakgrunn blant førstegenerasjonsinnvandrere, etter landbakgrunn og type flyktningbakgrunn per 1. januar 2007 (SSB<sup>1</sup> 2007).



Vedl<sup>4</sup>: Antall menn og kvinner, og menn per 100 kvinner i de 10 største innvandrerguppene. 1. Januar 2007(SSB<sup>1</sup> 2007: 10).



**Ved<sup>5</sup>: Sysselsatte førstegenerasjonsinnvandrere etter landsbakgrunn og kjønn. I prosent av bosatte 15-74 år i hver gruppe per 1. januar 2007 (SSB<sup>1</sup> 2007: 15).**

Forklaringskart		
Status	Oppslutning blant menn	Oppslutning blant kvinner
Allmenn	Det er for få kvinner som søker seg til lederstillinger (86 %)	
Utbredt		Det er for få kvinner som søker seg til lederstillinger (77 %) For mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk (61 %)
Omstridt	Kvinneres omsorgsoppgaver begrenser arbeidsinnsatsen på jobben (48 %) Rekruttering av kvinnelige ledere er ikke en prioritert oppgave (36 %)	Rekruttering av kvinnelige ledere er ikke en prioritert oppgave (52 %) Kvinneres omsorgsoppgaver begrenser arbeidsinnsatsen på jobben (44 %)
Marginal	For mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk (27 %)	Kvinnelige søkere blir forbigått ved ansettelse (25 %)
Ekskludert	Mange menn har problemer med å samarbeide med kvinnelige ledere (14 %) Mange kvinner takler presset dårligere enn menn (7 %) Kvinnelige søkere blir forbigått ved ansettelse (7 %)	Mange menn har problemer med å samarbeide med kvinnelige ledere (13 %) Mange kvinner takler presset dårligere enn menn (2 %)

**Vedl<sup>6</sup>: Mannsdominansens grunner (Skjeie & Teigen 2003:121).**

### **Statistikken over informanter**

Totalt 18 stykker ble intervjuet i tidsrommet fom. 101108 tom. 160109.

Spurte norske menn: 8, svart mailen:7, takket nei: 3, intervjuet: 4 (50 %)

Spurte norske kvinner: 13, svart mailen:11, takket nei:5, intervjuet: 6 (46 %)

Spurte minoritetsmenn: 9, svart mailen:4, takket nei:1, intervjuet: 3 (33 %)

Spurte minoritetskvinner:17, svart mailen:6, takket nei:1, intervjuet: 5 (29 %)

Etter purring var det kun en norsk kvinne som besvarte mailen og takket nei, ingen andre svarte på purringen.

### **Vedl 7: Statistikken over informanter**



*** Divisjon	KL	LMB	KLMB	KTL	TLMB	KTLMB	TAA	AKA	AAMB
Kvinner og barn div.	65%	0	0	0	0	0	1650	90%	3%
Medisinsk service div.	69%	4,2%	0	100%	0	0	831	79%	Vet ikke
Kreft og kirurgi div.	72,5%	0	0	100%	0	0	680	Vet ikke	Vet ikke
Ullevål servicesenter d.	55%	6%	1,5%	50%	0	0	941	46%	36%
Psykiatrisk div	73%	1,5%	1,5%	40%	0	0	1500	Vet ikke	Vet ikke
Medisinsk div.	42%	Usikker 2,5%	Usikker 0,8%	50%	0	0	1300	Usikker 70%	Usikker 13%
Totalt	63%	2,4%	0.63%	57%	0	0	6902	Vet ikke	Vet ikke

\*\*\* KL : Kvinnelige ledere

\*\*\* LMB : ledere med minoritetsbakgrunn

\*\*\* KLMB : Kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn

\*\*\* KTL : Kvinnelige toppledere

\*\*\* TLMB : Topp ledere med minoritetsbakgrunn

\*\*\* KTLMB: Kvinnelige toppledere med minoritetsbakgrunn

\*\*\* TAA : Totalt antall ansatte

\*\*\* AKA : Antall kvinnelige ansatte

\*\*\* AAMB : Antall ansatte med minoritetsbakgrunn

**Vedl2007: Resultater av spørreskjema blant personalsjefer april 2007**