

Lederrollen i kommunehelsetjenesten

Et paradigmeskifte?

Lill Tone Grahl-Jacobsen

Masteroppgaven ved Det teologiske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

16. januar 2017

Veileder: professor Gunnar Heiene

© Forfatter

År: 2017

Tittel: Lederrollen i kommunehelsetjenesten. Et paradigmeskifte?

Forfatter: Lill Tone Grahl-Jacobsen

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Oppgavens tittel

Lederrollen i kommunehelsetjenesten. Et paradigmeskift?

Min problemstilling:

På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integreringen av innvandrerkvinner?

I denne oppgaven har jeg fokus på lederskap i en flerkulturell kontekst, mer presist i kommunehelsetjenesten. Arbeidskraftsbehovet i sektoren er økende på grunn av demografiske endringer og derav et økende antall eldre samt flere innbyggere med sammensatt bistandsbehov. Etter mange år som leder i kommunehelsetjenesten og gjennom arbeidet som prosjektleder for "Godt nok norsk" fra 2010-2013 og forskningssamarbeidet med Arbeidsforskningsinstituttet AFI (Enehaug, Widding, & Arbeidsforskningsinstituttet, 2013) ble det enda tydeligere for meg at det ligger noen lederutfordringer og muligheter i det flerkulturelle arbeidsmiljøet som jeg fikk lyst til å se nærmere på.

Kulturteorier og citizenship teorier har gitt nyttige elementer til å drøfte det empiriske materialet som i hovedsak er utarbeidet under praksisnært og i hovedsak relatere seg til norske forhold. Jeg svarer på problemstillingen gjennom tre delproblemer.

I den første stiller jeg spørsmål ved hva som er nødvendig kultur og religionskunnskap for ledere i kommunehelsetjenesten? Denne delen kaster lys over identitet og kultur, omsorgsforståelse, og hvilke faktorer må være tilstede for å utvikle mangfold.

Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn. I den andre delen ser jeg på hvordan lederrollen kan utøves enda bedre? Det gjelder adferd og holdninger knyttet til maktavstand, individualisme og maskulinitet, hvilken lederstil som fungerer best i en flerkulturell kontekst og hva som fremmer og hemmer mangfold.

I den avsluttende delen, drøfter jeg hvordan helsesektoren bidra til integrering av innvandrerkvinner? Betydningen av anerkjennelse og hvilke faktorer som må være tilstede for at innvandrere skal oppleve tilknytning. Jeg vil leter etter svar på om det finnes flere måter å være norsk på, drøfter betydningen av anerkjennelse og peker på hvilke faktorer som må være tilstede for at innvandrere opplever tilknytning til arbeidsplassen.

Norge er mangfoldig, kommunehelsetjenesten er mangfoldig og lederrollen utfordres med et kollegafelleskap med store kulturelle og religiøse erfaringer. Jeg stilte spørsmål ved om lederrollen i kommunehelsetjenesten står ved et paradigmeskifte – ja, det gjør den!

Jeg konkludere med at: Kommunehelsetjenesten kan bidra til integrering av kvinner: ved å ta i bruk demokratiske prinsipper og grunnleggende holdninger i citizenship, fordi kvinner har ubrukte ressurser og være mentor for kollegaer, kvinner tilpasser seg arbeidssituasjonen og kommunehelsetjenesten er egnet til å oppleve tilknytning og integrering.

Forord

Ved sammenfatning av dette forordet, står jeg ved målstreken til å slutføre masteroppgaven. Det kjennes godt etter en krevende sisteetappe! På den andre siden, er den røde tråden gjennom studietiden takknemlighet og inspirasjon etter flotte studieår på teologisk fakultet (TF) ved Universitetet i Oslo. Studietiden har gitt meg møter med dedikerte og kunnskapsrike fagpersoner som har utvist en stor vilje til å finne gode løsninger og fleksibilitet for meg som deltidsstudent.

Faglig sett har masterprogrammet «Profesjonsetikk og diakonivitenskap» gitt kunnskap, kompetanse og perspektivutvikling fra oppstart med inspirerende forelesninger av Aud Tønnessen om velferdsstaten utvikling og via faglig - og personlig utfordrende studieopphold i Gøteborg og Amsterdam og møter med papirløse. Jeg fikk også en unik mulighet til gjennomføre et fag sammen med to norske medstudenter og studenter fra New York ved å delta på et studieopphold i Texas og Mexico. Her fikk jeg møte kvinner og barn med svært få muligheter og rettigheter, og jeg fikk nærkontakt med fremmede kulturelle og religiøse uttrykk jeg tidligere ikke hadde møtt sammen med Trygve Wyller og Kaia D. Schultz Rønsdal som inspirerende reisefølge, samtalepartnere og foredragsholdere.

Jeg er svært takknemlig for å ha fått tildelt kloke og interesserte Gunnar Heiene på Menighetsfakultet som veileder. Han har delt av sin kompetanse og skapt akademisk nysgjerrighet. Gjennom faglige motbakker, har han oppmuntret til enda et dypdykk i litteratur, mer presise beskrivelser og en finpuss på språket. En varm takk til Gunnar for tålmodig følge på veien helt til mål.

Jeg vil også gi Sondre, vår yngste sønn, en varm takk for hjelpen. Våre skriveprosesser var nesten sammenfallende, men han slo mor på oppløpssiden og kom først i mål med mastergraden. Midt i dette tok han seg tid til kritisk lesing, akademisk veiledning og gode faglige kaffeprater. Sondre har delt inspirasjon og kunnskap fra studieopphold på Berkely og Cambridge, og han gjorde meg oppmerksom på Hofstede som har dannet grunnlag for kulturplattformen i oppgaven.

Takk også til Torunn for kloke samtaler og lån av leilighet til skrivestue, til Karen og Tom for raust utlån av hytte i Kragerø til ro og rekreasjon, og til min mann Gisle, de to andre barna og svigerbarna våre Guro og Fredrik, Petter og Marte for heiarop, gode middager, stor tålmodighet og omsorg, og til våre to små hjertevenner, barnebarna Leo og Oliver for gode klemmer, sangstunder og trilleturer til påfyll og inspirasjon.

Jeg har lært mye faglig i prosessen. Personlig vil jeg trekke fram det spennende ved selv å være i en hermeneutisk prosess og bli kjent med min egen forståelse og fordommer, for deretter å møte andres forståelse og endre min egen. Hermeneutikken er spørsmålsstillende og undrende, og de gode spørsmålene og et høyrer refleksjonsnivå er viktigere enn rette svar. Denne kunnskapen vil jeg nyttiggjøre med mer av i fremtiden.

Drammen 10. januar 2017

Lill Tone Grahl-Jacobsen

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn og motivasjon..... | 1 |
| 1.2 | Materiale og metode | 6 |
| 1.3 | Problemstilling..... | 8 |
| 1.4 | Disposisjon | 9 |
| 2 | Metode..... | 11 |
| 2.1 | Gadamers oppfattelse av hermeneutikk..... | 11 |
| 2.2 | Fordommenes betydning | 13 |
| 2.3 | Den hermeneutiske sirkel | 14 |
| 2.4 | Begrunnelse for valg av metode | 17 |
| 2.5 | Min bruk av hermeneutisk filosofi | 18 |
| 2.6 | Kontekst..... | 19 |
| 2.7 | Et paradigme..... | 20 |
| 2.8 | Oppsummering | 22 |
| 3 | Teori | 23 |
| 3.1 | Kultur..... | 24 |
| 3.3 | Citizenship..... | 31 |
| 3.4 | Medborgerskapets røtter | 33 |
| 3.4.1 | Marshall: «vi og de»..... | 34 |
| 3.5 | Demokratisk medborgerskap | 35 |
| 3.5.1 | Oppsummering | 38 |
| 3.6 | Acts of citizenship | 38 |
| 3.6.1 | Oppsummering | 39 |
| 3.7 | Medborgerskap i et kvinneperspektiv..... | 40 |
| 3.7.1 | Oppsummering | 43 |
| 3.8 | Hofstedes modell for organisasjonskultur | 44 |
| 3.9 | Oppsummering | 48 |
| 4 | Empiri..... | 51 |
| 4.1 | Innledning..... | 51 |
| 4.1.1 | Demografiske nøkkelopplysninger | 52 |
| 4.1.2 | Refleksjon over erfaringer..... | 54 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.2 | «Godt nok norsk» - opplæringsprogram..... | 57 |
| 4.2.1 | Bakgrunn og hensikt..... | 58 |
| 4.2.2 | Arbeidsforskningsinstituttets arbeid (AFI)..... | 60 |
| 4.2.3 | Funn i studien | 60 |
| 4.2.4 | Oppsummering | 64 |
| 4.3 | «Jeg jobber med hjertet»..... | 65 |
| 4.3.1 | Bakgrunn og hensikt..... | 65 |
| 4.3.2 | Gjennomføring | 65 |
| 4.3.3 | Funn i studien | 66 |
| 4.3.4 | Oppsummering | 68 |
| 4.4 | Mangfold og mangfoldsledelse | 68 |
| 4.4.1 | Den norske lederstilen | 70 |
| 4.4.2 | Ledelse av mangfold | 70 |
| 4.4.3 | Innvandrerens tilknytning til arbeidsplassen..... | 73 |
| 4.4.4 | Oppsummering av mangfold og mangfoldsledelse | 76 |
| 4.5 | Oppsummering | 77 |
| 5 | Drøfting | 80 |
| 5.1 | Kunnskap om kultur og religion | 82 |
| 5.1.1 | Identitet og kultur | 82 |
| 5.1.2 | Omsorgsforståelse | 90 |
| 5.1.3 | Hvilke faktorer må være tilstede for å utvikle mangfold? | 91 |
| 5.1.4 | Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap for leder i kommunehelsetjenesten?..... | 92 |
| 5.2 | Lederferdigheter | 94 |
| 5.2.1 | Adferd og holdninger knyttet til maktavstand, individualisme og maskulinitet..... | 95 |
| 5.2.2 | Hvilken lederstil fungerer best i en flerkulturell kontekst..... | 98 |
| 5.2.3 | Hva fremmer og hemmer mangfold | 99 |
| 5.2.4 | Hvordan kan lederrollen kan utøves bedre? | 99 |
| 5.3 | Integrering av kvinner | 100 |
| 5.3.1 | Finnes det flere måter å være norsk borger på? | 102 |
| 5.3.2 | Betydningen av anerkjennelse..... | 103 |
| 5.3.3 | Hvilke faktorer som må være tilstede for at innvandrere opplever tilknytning til arbeidsplassen..... | 104 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.4 | Hvordan kan helsesektoren bidra til integrering av kvinner? | 104 |
| 5.4 | Sammenfatning av drøftingen | 106 |
| 6 | Konklusjon | 108 |
| 6.2 | Sammenfatning..... | 112 |
| 6.3 | Utblick..... | 116 |
| | Litteraturliste | 118 |

1 Innledning

1.september 2016 inviterte kongeparet til hagefest. Jeg lar deler av Kong Haralds velkomsttale være innledningen og gi retning for denne masteroppgaven.

«Norge er langstrakt og spredt bebodd. Men Norge er fremfor alt mennesker. Nordmenn er nordlendinger, trøndere, sørlendinger – og folk fra alle de andre regionene. Nordmenn har også innvandret fra Afghanistan, Pakistan og Polen, Sverige, Somalia og Syria. Mine besteforeldre innvandret fra Danmark og England for 110 år siden.

Det er ikke alltid så lett å si hvor vi er fra, hvilken nasjonalitet vi tilhører. Det vi kaller hjem, er der hjertet vårt er – og det kan ikke alltid plasseres innenfor landegrensener.

Nordmenn er unge og gamle, høye og lave, funksjonsfriske og rullestolbrukere. Stadig flere er over hundre år. Nordmenn er rike, fattige og midt i mellom. Nordmenn liker fotball og håndball, klatrer fjelltopper og seiler – mens andre er mest glad i sofaen».

Litt senere i talen fortsetter Kong Harald:

«Nordmenn tror på Gud, Allah, Altet og Ingenting. Nordmenn liker Grieg og Kygo, Hellbillies og Kari Bremnes. Med andre ord: Norge er dere. Norge er oss.

Når vi synger «Ja vi elsker dette landet», skal vi huske på at vi også synger om hverandre. For det er vi som utgjør landet. Derfor er nasjonalsangen vår også en kjærlighetserklæring til det norske folk.

Mitt største håp for Norge er at vi skal klare å ta vare på hverandre. At vi skal bygge dette landet videre – på tillit, felleskap og raushet. At vi skal kjenne at vi – på tross av all vår ulikhet – er ett folk. At Norge er ett. (Kongehuset, 2016, p. 12)

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Kong Haralds tale ble det første døgnet delt 1. million ganger på sosiale medier, og kommunikasjonseksperter beskrev talen som en genistrek. Han talte entusiastisk til det norske folks hjerter om vårt nye flerkulturelle Norge. Jeg gleder meg over Kongens entusiasme over flerkulturelt mangfold, og jeg ga derfor den første del av innledningen til Kong Harald.

5. årsmarkeringen etter 22. juli, terroraksjoner i nordmenns ferieparadiser og en flerkulturell verden på utsiden av stuedøra eller på arbeidsplassen, utfordrer oss til å ta valg og til å ta stilling. Jeg har også blitt utfordret i nære møter med mennesker med annen kulturell bakgrunn enn meg selv, og min motivasjon for å skrive denne masteroppgave har utspring i følgende tre erfaringer: arbeidserfaring som ung sykepleier i Mali i Vest Afrika, innbygger i Drammen og fra mange års arbeid i en flerkulturell helsesektor.

Arbeidserfaring fra Mali

I 1986, som 26 år gammel sykepleier, reiste jeg til Vest-Afrika for å arbeide for Kirkens Nødhjelp i Mali, verdens fjerde fattigste land, var rammet av tørkekrise, med de konsekvenser det gir for mennesker og dyr. Jeg arbeidet blant tuaregene, nomadefolket, og i hovedsak med kvinner og barn.

Personlig gjorde jeg tre viktige erfaringer under oppholdet i Mali. For det første erfarte jeg språkets betydning for kommunikasjon og yrkesutøvelse, og hva det gjorde med mitt selvbilde ikke å kunne uttrykke meg slik jeg ønsket. Min andre erfaring var et møte med en todelt kultur hvor kvinner og menn spiste og oppholdt seg på forskjellige steder, og det siste jeg vil trekke fram er betydningen av kultur/religion i en annen kontekst.

Innbygger i Drammen

Drammen har hatt store befolkningsendringer fra 1970 tallet, og byen endres kontinuerlig. I dag er 31 % av byens innbyggere innvandrere. I bydelen der jeg har bodd og mine barn har gått på skole, er andelen barn fra andre land 87 %. Dette har gitt meg verdifull erfaring med å leve i en by i endring, med naboer fra ulike verdensdeler og med nær kjennskap til ulike kulturer og religioner. Dialog og dialogarbeid er også en del av min referanserammen.

Flerkulturelt arbeidsmiljø

På grunn av demografiske endringer med flere eldre og flere med komplekse sykdomsbilder, er behovet for arbeidskraft stort i helsesektoren, og ungdom og voksne fra andre kulturer får derfor mulighet til arbeid i den sektoren. Jeg har som leder fått anledning til å arbeide tett sammen med innvandrere gjennom 20 år.

Gjennom arbeidet som prosjektleder for "Godt nok norsk" i Follo fra 2010-2013 og forskningssamarbeidet med Arbeidsforskningsinstituttet AFI (Enehaug et al., 2013) ble det enda tydeligere for meg at det ligger noen utfordringer i det flerkulturelle arbeidsmiljøet som jeg fikk lyst til å se nærmere på.

Citizenship

Jeg vil bruke teori knyttet til citizenship eller medborgerskap, for å drøfte problemstillingen. Historisk har citizenship vært knyttet til statsborgerskap, og det har i stor grad dreid seg om borgernes rettigheter og plikter i en stat (Kymlica & Wayne, 1994, p. 352). Senere har det blitt mer fokus på sosiale aspekter ved det å være en del av en stat som identitet, tilhørighet og inkludering (Thun, 2012, p. 3). Citizenship er mer komplisert enn å inneha pass. Eksempelvis kan noen borger har et juridisk borgerskap og være i jobb, men allikevel ikke føle seg integrert og som et fullverdig medlem i Norge. På den andre siden, presentere media stadig historier om barn og hele familier som trues med utsendelse og som opplever seg som godt integrerte og fullverdig norske borgere, tross manglende oppholdstillatelse.

I Norge brukes begge begrepene både citizenship og medborgerskap, og de brukes også om hverandre til tross for at innholdet ikke er identisk. Jeg vil også bruke begge begrepene i denne oppgaven. I kapittel 3 vil gi en nærmere presentasjon av begrepene. Jeg er særlig opptatt av sosiale forholdene ved medborgerskap, opplevelsen av å være borger og arbeidstaker med lovlig opphold i Norge. Siden jeg har fokus på kommunehelsetjenesten med overvekt av kvinner, vil kvinners beskrivelse vektlegges.

Presentasjon av tema

Globaliseringens konsekvenser, den flerkulturelle arbeidsplassen i kommunehelsetjenesten er bakteppe for tematikken i denne oppgaven og fokus er ledelse av den flerkulturelle arbeidsplassen. Denne tematikken er aktuell og interessant fordi den økte innvandringen har vært sammenfallende med andre demografiske endringer som økt levealder og dermed økt behov for arbeidskraft i sektoren. Mange innvandrere har derfor fått arbeid i kommunehelsetjenesten, og på kort tid har den blitt en flerkulturell arbeidsplass.

Kommunehelsetjenesten er en kvinnedominert arbeidsplass, og integrering av kvinner er derfor en annen dimensjon ved de flerkulturelle arbeidsplassene. Er kommunehelsetjenestene som arbeidsplass egnet til integrering av kvinner og opplever de kvinnene som arbeider der seg som integrert?

Ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser

Tema jeg vil gå inn i er lederrollen i kommunehelsetjenesten. På relativt få år, har denne lederrollen endret seg til å bli ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser. Norge har i 2016 passert 5,2 millioner innbyggere og 223 land er representert. Levealderen fortsetter å øke. For kvinner er den nå 84,1 år og for menn 80,4 år, og det anslås at hvert 3 barn som fødes i 2016 vil bli 100 år. Det gir et økt behov for helsetjenester både i dag og inn i framtiden. Med økt levealder øker også behovet for arbeidskraft i helsesektoren. Dette sammenfaller med et økende antall innvandrere til Norge som tilbyr sin arbeidskraft til sektoren og bidrar til det flerkulturelle arbeidsmiljøet.

Av den årlige tilveksten av årsverk til omsorgssektoren står innvandrere for 50 %. Tall fra 2011 viser at 13 % av de 129 000 årsverkene i omsorgssektoren utføres av innvandrere. I omsorgssektoren i Oslo er andelen ansatte med innvandrerbakgrunn 40 %, mens artikkelen fra Finnmark som jeg bruker i empirikapitlet, viser til en innvandrer andel av ansatte med innvandrerbakgrunn på nesten 20%. Det er en stor variasjon i de ulike landsdelene. Landbakgrunnen til innvandrere, varierer også veldig rundt i landet. Filippinere er den største gruppen og står for hvert tiende innvandrerårsverk (Ramm, 2013, p. 55).

Integrering av kvinner

De to største yrkesgruppene i kommunehelsetjenesten er sykepleiere og helsefagarbeidere. Tall fra Statistisk sentralbyrå 2015 over sysselsatte i disse to gruppene, viser at andelen menn er svært lav. Det er derfor naturlig å beskrive kommunehelsetjenesten som en kvinnedominert arbeidsplass (sentralbyrå, 2016). Kvinneandelen gjenspeiler seg også i lederrollen. Det er kvinner som i hovedsak er ledere og skal håndtere andre kvinner, og jeg vil komme tilbake til hvilke muligheter og begrensninger som ligger i det.

Hvilke konsekvenser har den demografiske utfordringen på lederrollen?

Lederrollen i kommunehelsetjenesten har gått fra å være en lederrolle for etnisk norske med norsk utdanning, et felles språk, kulturell og religions bakgrunn, til å lede mennesker med ulike språklige ferdigheter, ulike faglige og kulturelle verdier og ulike livssyn. Kommunehelsetjenesten med tjeneste og bemanning hele døgnet, gjør at det kan variere hvor hyppig og tett kontakt leder og medarbeider har med hverandre i det daglige arbeidet. Ledere i kommunehelsetjenesten har ofte store personalgrupper. Medregnet fast ansatte, vikarer og helgevakter, er det ikke uvanlig å ha lederansvar for 30-40 mennesker.

I oppgaven har jeg en teoretisk forankring knyttet til medborgerskap eller citizenship. Citizenship og medborgerskap er ikke identiske og overlappende. Medborgerskap er mer knyttet til sosiale og kulturelle tilhørighet, med motsetningen statsborgerskap, som er den juridiske dimensjonen. Citizenship inkluderer alt, men spesifiseres gjerne som civil, political and social citizenship som innebefatter bestemte rettigheter. Dansk og svensk «medborgerskap» og ordet på norsk, er heller ikke identisk, og ordet ikke er spesielt mye brukt blant nordmenn, mens det er en integrert del av svensk og dansk språk. Jeg vil bruke både citizenship og medborgerskap i denne oppgaven. Når jeg presenterer min forståelse, er hovedfokuset på sosial og kulturell tilhørighet.

«Acts of citizenship» er aktive handlinger som en person utfører for å bekrefte sitt borgerskap, eller handlinger i fellesskap med andre som kan føre til at mennesker eller grupper av mennesker får bekreftet sitt medborgerskap. Vi kan alle bidra med «acts» for andres medborgerskap, dvs. at handlinger vi gjør som bekrefter andres medborgerskap. Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om aktive handlinger en person utfører for å bekrefte sitt medborgerskap. Jeg vil i det empiriske materialet lete etter ord, praksiser eller holdninger som kan fortolkes som «acts of citizenship» på flerkulturelle arbeidsplasser og bruke kunnskap knyttet til kultur og religion for å se om det kan bidra til å utvikle ny kunnskap og peke på lederferdigheter som fremmer integrering av kvinner.

Står vi ved et paradigmeskifte?

De fleste av dagens ledere i kommunehelsetjenesten har i sin lederutdanning og praktiske lederopplæring, forholdt seg til relativt homogene grupper når det gjelder kultur og religion. Forskning fra fagområdet har inntil nå hatt samme homogene forståelseshorisonter. I det neste punktet i oppgaven – pkt. 1.3 presenterer jeg problemstillingen, og der stiller jeg spørsmål ved om ny lederkunnskap kan fremme integrering av kvinner. Hvilke elementer, forutsetninger og fenomener bør ledere kjenne til når de leder flerkulturelle arbeidsplasser? Hvilke faktorer fremmer og hvilke hemmer flerkulturelt lederskap og hva er viktig lederkunnskap? Dette er faktorer jeg håper å kunne utdype nærmere via tilgjengelig forskning. I oppgavens tittel stiller jeg spørsmål ved om vi nå står foran et paradigmeskifte i lederrollen. Hvordan dette kan besvares, vil jeg komme tilbake til i konklusjonen.

1.2 Materiale og metode

Arbeidsplasser i helsesektoren, har gjennom de siste 10-15 årene gradvis utviklet seg til flerkulturelle arbeidsplasser. Hver tiende årsverk utføres av innvandre og innvandrere står for halvparten av tilveksten i årsverk de siste årene. Med økende andel flyktninger og innvandrere og økt behov for arbeidskraft i helsesektoren, er det forventet at sektoren også i fremtiden vil fremstå som en flerkulturell arbeidsplass (Ramm, 2013, p. 55).

Videreutvikling av lederferdigheter i en flerkulturell kontekst og integrering av innvandrerkvinner, er temaer som opptar og engasjerer meg. Gjennom lederoppgaver i kommunehelsetjenesten, utviklingsarbeid i flere kommuner, som pårørende og som beboer i flerkulturelle Drammen, har jeg sett utfordringer, men også muligheter som har gitt inspirasjon til å dykke dypere inn i denne tematikken.

Jeg ønsker i oppgaven å lete etter dypere forståelse knyttet til tematikken, og jeg forflytter fokus fra mine egne erfaringer og observasjoner, over til forskning.

Forståelse er nøkkelord for hvordan jeg vil arbeide med materialet. Til arbeidet for å øke min forståelse trenger jeg relevant empirisk materiale og et egnet teoretisk perspektiv, samt en metodebeskrivelse av hvordan jeg vil arbeide med stoffet for å få en dypere forståelse.

Empirisk materiale

Jeg har valgt ut fire studier som jeg anser at vil gi meg en bred nok empirisk ramme til å drøfte lederskap av flerkulturelle arbeidsmiljøer og betydningen av kultur og religionskompetanse for å integrere innvandrerkvinner. Studiene er ferske da tre av dem er fra 2013- 2016, mens den siste studien er fra 2006, fordi den gir viktige funn i forhold til å lede mangfold. Studiene presenteres i sin helhet i kapittel 4 – empiri kapitlet, men her følger en oversikt over dem

Studie 1: AFI rapport 5/2014: Evaluering av prosjektet «*Godt nok norsk*». *Et opplæringsprogram for minoritetsspråklig helsepersonell i den kommunale pleie –og omsorgstjenesten*. Forskningen er gjennomført av Heidi Enehaug og Steinar Wedding (Enehaug et al., 2013).

Studie 2: Mai Camilla Munkejord: «*Jeg jobber med hjertet*». *Innvandres erfaring med å arbeide i helse –og sosialsektoren*. Munkejord har gjort dybdeintervjuer av 15 innvandrere i Finnmark. Denne studien ble publisert høsten 2016 (Munkejord, 2016; Sandal et al., 2013).

Studie 3: «*Ledelse av mangfold*» - en artikkel av Laura E.M Traavik. Traavik artikkel introduserer begrepet mangfold, viser hvordan mangfold påvirker grupper og organisasjoner, og peke på hvordan norske ledere kan lede mangfoldet (Traavik, 2006).

Studie 4: «*Mangfoldsledelse*» og *innvandreres tilknytning til arbeidsplassen* av Gro Mjeldheim Sandal, Hege Høivik Bye, Tonje Fyhn og Valeria Markova. Studien gir erfaringsbasert kunnskap om hva som fra innvandreres og ledes ståsted kjennetegner «god ledelse» (Sandal et al., 2013).

Teoretisk materiale

Til å drøfte problemstillingen har jeg valgt teorier om citizenship og medborgerskap. Jeg velger å ha fokus på følgende tre dimensjoner av citizenship, fordi de er sentrale er aktuelle for å drøfte problemstillingen. Disse er: demokratisk medborgerskap, medborgerskap i et kvinneperspektiv og «acts of citizenship» og setter det inn en politisk og kulturell kontekst. Den politiske representert ved den offisielle politikken

i Norge og til kulturkonteksten bruker jeg Hofstedes kulturforståelse og organisasjonsmodell. Gjennom de ulike dimensjonen av citizenship og ved hjelp av den kulturelle konteksten, leter jeg etter elementer som jeg senere vil diskutere med det empiriske materialet. Citizenship og Hofstedes organisasjonsmodell presenteres i kapittel 3 – teori kapitlet.

Metode

Metoden jeg har valgt til å analysere og drøfte det teoretiske og empiriske materialet, er hermeneutikk. Jeg legger til grunn Gadammers forståelse av hermeneutikk, eller hermeneutisk filosofi. I kapittel 2 – metode, presenter jeg Gadamer oppfattelse av forståelse, bruk av fordommer og den hermeneutiske sirkel, og jeg bruker denne metoden til drøfting av oppgaven.

1.3 Problemstilling

Opgavens problemstilling er formulert på følgende måte:

På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integreringen av innvandrerkvinner?

Konteksten for denne oppgaven er kommunehelsetjenesten, og målet er at kunnskapen fra oppgaven kan brukes til å bedre lederferdigheter og bidra til bedre integrering av kvinner. Jeg vil forsøke å svare på problemstillingen gjennom følgende tre delproblemstillinger:

1: Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap for ledere i kommunehelsetjenesten?

2: Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn. Hvordan kan denne rollen utøves enda bedre?

3: Hvordan kan helsesektoren bidra til integrering av innvandrerkvinner?

1.4 Disposisjon

Denne oppgaven består i tillegg til innledningskapittelet av ytterligere fem kapitler: metode, teori, empiri, drøfting og konklusjon.

Kap. 2 - metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne mitt valg av hermeneutisk som metode og beskrive hvordan jeg bruker Gadammers sentrale begreper: fordommer, forholdet mellom delene og helheten, hermeneutisk sirkel og paradigme i møte med teori og empiri. Jeg prøver å forstå en del fenomener i lys av hermeneutisk metode, og disse sentrale begrepene i metoden, og jeg håper det bidra til å kaste nytt lys over problemstillingen.

Kap. 3 - teori

I dette kapitlet skal jeg presentere de ulike citizenshipteoriene som jeg har valgt til å drøfte empirien opp mot. Jeg velger å bruke slike teorier, med særlig vekt på demokratisk perspektiv, «acts of citizenship» og kvinne perspektiv som jeg knytter sammen med dagens politikk i Norge. For å utdype dimensjonen av medborgerskap, setter jeg dem inn i en kulturkontekst utviklet av Hofstede. Dette gjør jeg med håp om at jeg kan avdekke sentral kulturkunnskap som er nødvendig i et godt flerkulturelt lederskap.

Kap. 4 - empiri

I dette kapitlet, presentere jeg først et demografisk bakteppe, før jeg presentere de fire studiene som danner den empiriske ramme. Et studie er gjennomført i Follo og et Finnmark. Begge disse studiene peker med sine funn på hvilke forventinger og erfaringer medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn har i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Det tredje studiet har fokus på hva mangfold er, hvordan det påvirker grupper, og hvordan norske ledere leder mangfold. Det fjerde studiet ser på innvandres tilknytning til arbeidsplassen.

Kap. 5 – drøfting

Med hermeneutisk filosofi som bakteppe vil jeg lete etter elementer, forutsetninger og fenomener innen kultur, religion, lederskap og integrering av kvinner i det teoretiske materialet drøfte funnene med funn i det empiriske materialet med utgangspunkt i de tre del problemstillingen. Jeg har et mål om å besvare spørsmålene som jeg stiller, men mer enn å lete etter de rette svarene, ønsker jeg å få en dypere forståelse og et høyere refleksjonsnivå knyttet til problemstillingen. Målet er å peke på elementer, forutsetninger og fenomener som jeg presenterer og drøfter, og som jeg håper kan bidra til å videreutvikling.

Kap. 6 – konklusjon

I oppgavens siste kapittel vil jeg sammenfatte funn og trekke konklusjoner knyttet til problemstillingen og til de tre delproblemene og på den måten svare på problemstillingen. Ønsket er at funnene kan brukes i den flerkulturelle kommunehelsetjeneste konteksten og bidra til bedre utøvelse av lederrollen og integrering av kvinner. Jeg vil også peke på sentrale områder som ikke er belyst tidligere og som egner seg ut for videre forskning.

2 Metode

Jeg har fremskaffet ny kunnskap ved å bruke eksisterende studier og drøfte disse opp mot det teoretiske perspektivet jeg har valgt. Siden jeg ikke har utført egen forskning, er metodebeskrivelse for et nytt studie derfor uaktuelt.

Derimot har jeg valgt hermeneutisk tilnærming som metode i mitt arbeid med eksisterende forskning og den påfølgende diskusjonen med medborgerskapsteorien, og det er beskrevet her i kapittel 2. Jeg bruker Gadammers hermeneutiske filosofi i mitt arbeid.

Ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser er tematikken i oppgaven. For å kunne mene noe kvalifisert om hva som skal til for å være en god leder i denne konteksten, fortsetter det at jeg forstår «den flerkulturelle arbeidsplassen» For å skaffe meg denne forståelsen av den flerkulturelle arbeidsplassen, må jeg forstå historien, det sosialt livet, kulturen og tradisjoner som preger den. Denne forståelsen er en forutsetning for å komme videre og skaffe meg en dypere forståelse. Det er dette jeg vil bruke sentrale elementer fra hermeneutikken eller fortolkningslæren til.

Jeg vil i det følgende kapitlet først gi en introduksjon av Gadammers oppfattelse av forståelse, hans bruk av fordommer og den hermeneutiske sirkel. Deretter vil jeg begrunne mitt valg av metode, beskrive hvordan jeg vil bruke hermeneutisk filosofi. Avslutningsvis i kapitlet beskriver jeg konteksten for denne oppgaven og ser på begrepet paradigme før jeg foretar en oppsummering.

2.1 Gadammers oppfattelse av hermeneutikk

I min sykepleierutdanning ble jeg oppmerksom på Søren Kirkegaards beskrivelse av «Kunsten å hjelpe»

«At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke.» (Pedersen, 2007).

Dette sitatet og intensjonen som ligger i det, har fulgt meg som en veiviser gjennom livet i møte med mennesker, og i mitt ønske om å beherske «kunsten å hjelpe». Kirkegaards utfordring er å få tak i den andres ståsted, før jeg intervensjonerer med min faglige kunnskap. Mens Kirkegaard har fokus på «kunsten å hjelpe», har Gadamer fokus på «kunsten å forstå».

Det er flere fenomener som er knyttet til hverandre og danner grunnlag for vår forståelse. Både for det talte og det skriftlige språket vårt uttrykker fenomenet mening, og handlinger er knyttet til hverandre gjennom mening. Vi oppfatter ofte disse to fenomenene mening og handling samlet, og dette danner vår forståelse.

Det er en lang historisk tradisjon å utforske disse to – språk (språkets mening) og handling samlet, og tradisjonen kalles hermeneutikk. Kirkegaards interesse for mening har i hovedsak vært knyttet til språk, ikke til handling (Krogh, 2014, pp. 8,9), mens Gadamer er opptatt av hva som skjer *i oss og med oss* når vi forstår noe. I følge Gadamer, er det et grunntrekk ved mennesket å prøve å forstå den verden vi lever i, og hans hensikt er å beskrive fenomenet, menneskelig forståelse. Dette gjelder forståelse av den historiske og sosiale verden, kulturen og de tradisjoner verden er preget av (Krogh, 2014, pp. 43-44).

Både Kirkegaard og Gadamer er opptatt av forståelse og viktigheten av det for å komme videre. Min intensjon i denne oppgave er å forstå forskningsmaterialet og utvikle ny kunnskap, og jeg vil bruke Gadamer hermeneutisk filosofi som vektlegger hva som skjer i oss og med oss når vi forstår, for å diskutere materialet og få en dypere forståelse.

«Hermeneutikk, læren om fortolkning, har blitt oppfattet som de humanistiske vitenskapenes metode. Hermeneutikkens undersøkelsesobjekt er ulike former for menneskelige uttrykk, og hensikten med undersøkelsen er å oppnå forståelse».
(Pettersen, 2016)

Det sentrale i Gadamers forståelse av hermeneutikk er hvordan forståelse oppstår og utvikler seg. Han er også opptatt av grunntrekk ved det være menneske, menneskelig forståelse og det å forstå den historiske og sosial verden og den kultur og de tradisjoner som preger forståelsen. Gadamer kaller dette hermeneutisk filosofi (Krogh, 2014, pp. 39, 43-44).

Gadamer bruker noen begreper for å beskrive og utdype hvordan han forstår hermeneutikk. Fordommer er et sentralt begrep i hans forståelse, og han gir fordom Et annet sentralt begrep er hermeneutisk sirkel. Jeg vil nå beskrive Gadammers forståelse av begrepene fordommer og hermeneutisk sirkel.

2.2 Fordommenes betydning

Gadammers gir i sin hermeneutiske filosofi fordommer en spesiell betydning og viktig plass. Det norske folk, oppfatter fordommer som noe negativt, men for Gadamer er fordommer ikke noe negativt, men en nødvendig ressurs for forståelse. Jeg skal se litt nærmere på Gadammers forståelse og bruk av fordommer, men først litt om hvordan vi i Norge oppfatter fordommer.

Den norske språkprofessoren Vinje skriver på sin blogg: *«En fordom er en forutfattet, oftest negativ, holdning overfor noe eller noen. At den er forutfattet, betyr at den ikke baserer seg på saklig, rasjonell betraktning»*. Videre fortsetter han: *«I alminnelig språkbruk er fordommer noe som andre har, ikke en selv. Men et øyeblikks ettertanke bør få oss til å innse at vi faktisk er stinne av fordommer, alle sammen»* (Vinje, 2016).

Beskrivelsen til Vinje om fordommer er en oppfatning jeg selv kjenner meg igjen i, og som jeg tror er en allmenn oppfatning av fordommer. I møte med noe eller noen som er annerledes enn oss, for eksempel fattige tilreisende, narkomane, arbeidsledige, homofile eller innvandrere, kommer de forutfattede holdningene som ikke er saklig begrunnet til overflaten og preger tankesettet vårt. Vinje avslutter sitt innlegg med følgende: *«Det kan faktisk være nyttig iblant å legge sine vurderinger under lupen. Innbill deg altså ikke at du er fri for fordommer! Men det er til gagn for menneskelig samkvem at man gir dem begrenset spillerom, og at man er klar over deres gehalt»* (Vinje, 2016).

Gadamer kritiserer Descartes som på 1700 tallet fremstilte fordommer som noe negativt vi burde kvitte oss med. Slik jeg leser Gadamer, ville han nok også tatt en diskusjon med Vinje som vil gi fordommene begrenset spillerom, fordi for Gadamer er fordommene en nødvendighet og en ressurs. Men dette skyldes at Gadamer gir et annet innhold til fordommer, enn vi normalt legger i begrepet. Hans definisjon av

fordom er mer å anse som et element i en prosess som leder framover, og det er dette elementet Gadamer kaller fordom.

«Enhver forståelse forutsetter en annen, forutgående forståelse. En slik forutgående forståelse kaller Gadamer fordom» (Krogh, 2014, p. 49).

Men selv om Gadamer har en positiv omtale av fordommer, advarer han også mot fordommer som forstyrrer. Han skiller mellom legitime og ikke legitime fordommer, og det som *åpner for* og *det som forstyrrer*. Noen kan hindre oss i forstå, og vi må derfor passe oss for å gi personlige og individuelle oppfatninger fritt spillerom. Det som forstyrrer kan vi stenge ute, og andre fordommer kan korrigeres i møte med tekst, diktverk eller filosofiske avhandlinger (Krogh, 2014, p. 51).

Vi er alle barn av vår tid, og dette fører ofte til skepsis overfor andre tider, perioder eller kulturer, og det er krevende å sette oss inn i fortiden eller andre kulturer.

Fordommene våre skapes i den perioden vi lever, og Gadamer mener at vår tids fordommer binder oss sammen med tidligere perioder. Fordommene, slik Gadamer ser det, er derfor ikke en hindring, men er en positiv forutsetning for kan forstå tidligere perioder eller andre kulturer. Uten fordommer, blir det ingen forståelse.

En persons fordommer møter ny kunnskap, og dette påvirker og endrer personens fordommer. Dette er en kontinuerlig prosess som Gadamer kaller den hermeneutiske sirkel. Den hermeneutiske sirkel er både et verktøy og en beskrivelse av prosessen, og jeg vil beskrive den hermeneutiske sirkel nærmere i pkt. 2.3.

2.3 Den hermeneutiske sirkel

Jeg nevnte i forrige punkt at slik Gadamer ser det, er våre fordommer et historisk produkt av den tiden og den kulturen vi lever i. I møte med en tekst fra en annen periode eller kultur, oppstår det en forbindelse mellom leser og teksten som påvirker leseren til å se kritisk på og korrigere egne fordommer. Denne prosessen er et møte mellom to horisonter. Den ene er leserens horisont, den andre er den som blir representert av det skriftlige materialet, og dette beskriver Gadamer som den hermeneutiske sirkel (Krogh, 2014, pp. 53-55).

Fordommer og forforståelse er en forutsetning for å komme inn i den hermeneutiske sirkel. Inn i prosessen har vi med oss fordommer og tolker det vi leser. Fortolkning er et møte med oss selv og det vi oppfatter. Den helheten vi oppfatter består av mange deler, og deler og helhet, har en gjensidig påvirkning på hverandre. Endres oppfattelsen og forståelsen av en del, påvirker det også vår forståelse av helheten, og endres oppfattelsen av helheten, påvirker dette forståelsen av delene.

«Som overalt ellers får de enkelte deler av en helhet sin forståelighet gjennom sitt forhold til denne helheten og dens andre deler!»(Krogh, 2014, p. 8).

Delene forstås og tolkes ut fra helheten, og helheten og delene forstås og fortolkes ut fra delene. Det er et gjensidig utviklingsforhold mellom deler og helhet, og på den måten reviderer vi våre fordommer, vår oppfatning og forståelse endres, og vi og går videre med fordypet forståelses (Krogh, 2014, p. 54).

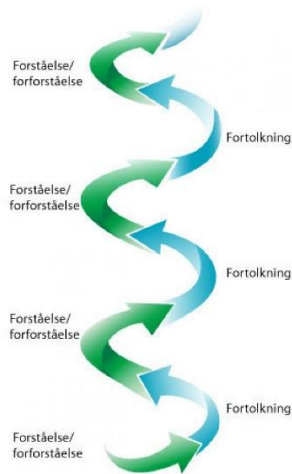
Gadamer sier at vi aldri starter på bar bakke, og hadde vi gjort det ville ikke prosessen i den hermeneutiske sirkel kunne startet. Fordommer eller «førforståelse», er en nødvendig faktor, og førforståelsen utgjør vår helhet. Det er umulig å ha oversikt over alle fordommene våre og ta dem opp til vurdering, men Gadamer sier at vi kan ta enkelte av dem opp til vurdering, og dermed endres helheten eller vår forståelseshorisont som Gadamer kaller den.

I møte med en tekst har leseren en forståelseshorisont og teksten en annen. *«Forståelse innebærer altså at to horisonter som er bestemt for hver sin periode, nærmer seg hverandre» (Krogh, 2014, p. 56).* Det er dette Gadamer kaller horisontsammensmelting.

På veien fram til horisontsammensmelting peker Gadamer på to fallgruver, to ytterpunkter og forbindelse og avstand. Den første fallgruven er knyttet til ytterpunkter. Når to horisonter møtes, er det et møte mellom to fremmede horisonter, gjerne oppstått i ulike historiske perioder. Gadamer advarer mot å tro at vi kan sette oss helt og fullt inn i en fremmed horisont, i så fall må vi overse forskjellen og ikke høre på den. Det er hverken ønskelig eller mulig at de to horisontene skal bli ett, men heller bygge videre på forbindelsen mellom fortiden og vår egen horisont og la det

skape den nye forståelsen. Den andre fallgruven Gadamer peker på, er nødvendigheten av å holde en viss avstand for å forstå et verk fra en annen tidsperiode, men for å oppnå forståelse, forutsettes det både forbindelse og avstand.

Gadamer brukte begrepet hermeneutisk sirkel, mens det nå også er vanlig å bruke begrepet hermeneutisk spiral som er illustrert her.



(Ebdrup, 2012)

I den hermeneutiske spiral møtes leser og tekst med fordommer og sin historiske kontekst, og det skapes noe nytt. Denne prosessen ble tidligere beskrevet som en sirkel mellom delene og helheten, men siden leseren aldri vil komme tilbake til samme sted eller komme i mål, kan begrepet hermeneutisk spiral egne seg bedre. I tillegg til en forflytning til et nytt forståelsesnivå, kan de også spiralen ses på som bildet på et tidsperspektiv.

I denne oppgaven har jeg gått inn i det empiriske materialet med mine fordommer og min forståelseshorisont. Uten tilgang til nytt materiale som har funnet i empirien og teorien, kunne jeg ikke gått videre i den hermeneutiske sirkel og min forståelsesprosess. Jeg har lett etter fenomener i språket, i ordbruken og i handlinger og stilt nye spørsmål til teksten. På de måten har jeg gått inn i materialet på en annen måte en forfatteren, og dermed tatt del i stoffet på en annen måte, enn bare å lese forfatterens funn og konklusjoner.

*«Språk og handling består av fenomener som **har** mening og som uttrykker mening, og som **er** meningsfulle».* (Krogh, 2014, p. 1)

Jeg har tatt i bruk den hermeneutiske sirkel, og denne måten å arbeide med materialet på, har gitt meg verdifulle funn som jeg har reflektert over og fortolket og som deretter har gitt meg ny forståelse og en ny horisont.

Den hermeneutiske prosess kan kun finne sted, hvis vi tillater oss selv å kjenne på fordommene våre, og utfordre dem med ny kunnskap, først da kan forståelsen endres. Gjennom denne skriveprosessen, har jeg tatt flere runder i den hermeneutisk sirkel. I mitt arbeid med fordommer, har det vært viktig å lete etter egne fordommer og bli bevisst på dem, men også lete etter fordommer jeg finner uttrykt i det empiriske materialet, for å utvide min egen referanseramme.

2.4 Begrunnelse for valg av metode

«En metode angir hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten» (Jacobsen, 2005, p. 28).

Valg av metode har ofte konsekvenser for resultatene i en undersøkelse, og det er derfor svært viktig å være klar over hvilke valg som gjøres, hvordan disse valgene påvirker resultatet og hvordan man faktisk gjennomfører en undersøkelse (Jacobsen, 2005, p. 143).

Jeg har vurdert hvilken metode som egnet seg best for å svare på problemstillingen i denne oppgaven. For det første har jeg konkludert med at jeg velger å bruke andres forskning til å drøfte problemstillingen. Fordelen med å bruke dette designet, er at det er relevant forskning av høy kvalitet tilgjengelig, og det vil være uhensiktsmessig innenfor den gitte tidsramme å produsere egen forskning av like høy kvalitet.

Forskningen jeg bruker har høy validitet og reliabilitet, og dette bidrar til at jeg kan bruke funnene og informasjonen til å få en større forståelse og finne innspill til å løse min egne problemstilling. Det andre valget består i å velge hvilken metode jeg skal bruke til å diskutere denne forskningen, og jeg har besluttet at hermeneutisk filosofi er en godt egnet metode for å finne svar på problemstillingen. Jeg har latt meg inspirere av fenomenet forståelse, og av Gadammers oppfatning av forståelse og hva

som skjer i oss og med oss når vi forstår. Gadamer er den førende representanten i å beskrive fenomenet menneskelig forståelse (Krogh, 2014, pp. 41-43) og hermeneutisk filosofi.

2.5 Min bruk av hermeneutisk filosofi

Hermeneutikk kommer fra det greske verbet *hermeneuein* som har tre betydninger: «å uttrykke», dvs. å si ut et budskap eller å tale, «å utlegge», dvs. å forklare eller å tolke, og «å oversette», dvs. fra et språk til et annet» (Krogh, 2014, p. 12). Ordet hermeneutikk har gresk opprinnelse. I antikken var ordet knyttet til den greske guden Hermes, men i dag er det ingen enighet om opprinnelsen av ordet. De to relevante elementer som vi sitter igjen med fra antikken, er den retoriske tradisjon og fortolkningsteorier som ble utviklet for å tolke Bibelen.

«De to kvalitative metodene fenomenolog og hermeneutikk omtales noen ganger samlet eller i relasjon, andre ganger adskilt. Grunnen til dette, er at de kvalitative metodene bygger på teorier om fortolkning representert ved hermeneutikken og menneskelig erfaring, fenomenologien. I begge metodene handler det om systematisk innsamling av data, bearbeiding og analysering av dette. Hensikten er utforske sosiale fenomen og hvordan det oppleves for de involverte» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Både fenomenologi og hermeneutikk har til hensikt å avdekke sosiale fenomener og beskrive hvordan det oppleves for de involverte. I denne oppgaven vil jeg bygge på hermeneutikkens teorier om fortolkning når jeg innhenter data fra empirien, bearbeider og analyser den, men jeg vil også trekke fra noen fenomener og belyse dem. Hermeneutikk er ikke en teori, men et knippe av teorier om fortolkning og forståelse. Gadamer beskriver hermeneutikk på følgende måte:

«Den er prinsipielt spørsmålsstillende og undrende. Det gjelder snarere å få fram gode spørsmål om meningsfullt materiale enn rette svar. Hermeneutikken gir oss ikke entydige svar eller sannheten, men sikter mot høyere refleksjonsnivåer» (Ridderstrøm, 2016, p. 1).

Den moderne hermeneutikk har fokus de eksistensielle spørsmålene «hva» og «hvordan». Som jeg nevnte innledningsvis i kapittelet, spiller forskerens intuisjon, fordommer, evne til refleksjon, forståelse av deler og helhet, og evnen og erfaringen

med tolkning en sentral rolle i Gadamer's hermeneutiske filosofi. Gadamer kaller hermeneutikk erfaringens vei. Han mener at hvis den defineres ytterligere, er den en risiko for at den tar slutt fordi hermeneutikken representerer noe uendelig (Nilsson, 2007, p. 2).

Hermeneutikken som vitenskapsteoretisk tilnærming, innehar noen sentrale elementer som jeg vil beskrive nærmere og bruke i mitt arbeid:

«Det som kjennetegner hermeneutikken er forskerens intuisjon, hans/ hennes innsikt og artikulering av egne fordom-forforståelse, hans /hennes refleksjon vedrørende å nå inn til en rett /god hermeneutisk sirkel eller spiral, i strev etter ny kunnskap, forholdet mellom deler og helhet i det som studeres, og framfor alt tolkning i erfarenhetens forståelse av tekster og eksistensielle situasjoner» (Nilsson, 2007, p. 2).

Jeg vil i min drøfting benytte meg av de sentrale begrepene: fordom og forforståelse, den hermeneutiske sirkel eller spiral og forholdet mellom delene og helheten, kontekst og paradigme, og jeg gir derfor en presentasjon av disse begrepene.

Hermeneutikk handler om å forstå, og forståelsen er betinget av konteksten. Kontekst er ikke en kontrollerbar og objektiv størrelse, men den påvirkes av det den som fortolker bringer med seg av inn av fordommer, forforståelse og forventninger, og fortolkeren er på den måten med å skape konteksten. Når jeg senere tolker empirien er det ut fra min kontekst, med min forforståelse, mine fordommer og forventninger.

2.6 Kontekst

Begrepet **kontekst** defineres på følgende måte:

«Kontekst, sammenheng, særlig den sammenheng som gir bakgrunn for å forstå et ord, en ytring, en tekst eller et kunstverk. Kontekst er altså de forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen eller tolkningen av en ytring, eller for produksjonen av den» (Svennevig, 2013).

Tekster kan ha blitt til for lenge siden, under helt andre samfunnsforhold eller i andre land og kulturer enn leseren befinner seg i, og det kan derfor være vanskelig å plasser en tekst eller forstå en tekst ut fra «riktig» kontekst (Ridderstrøm, 2016, p. 3). En tekst vil vise seg fra forskjellige sider alt etter hvordan konteksten utvides eller avgrenses f.eks. om rammen er global, nasjonal eller lokal.

Den norske velferdsmodellen og den norske tanken om medborgerskap, er utviklet i etterkrigstiden. Den sosialdemokratiske ideen med like rettigheter og muligheter til alle borgere, preger politikk og det norske folks holdninger, men den er utviklet i en annen kontekst, i et etnisk homogent samfunn, og den gamle forståelsesmodellen utfordres av dagens kontekst, et flerkulturelt samfunn og flerkulturelle arbeidsplasser.

2.7 Et paradigme

Thomas Kuhn fornyet vitenskapsteorien da han i 1962 utga verket *Vitenskapelige revolusjoners struktur* fordi Kuhn pekte på de sosial omgivelsene forskningen forgår i, hvordan det påvirker forskningen. Noen forskere før han, han hadde også pekt på dette, men Kuhn har blitt stående som sentral for den sosiale dimensjonen ved at han satt: «*vitenskapens sosial dimensjoner i sentrum for den vitenskapsfilosofiske diskusjonen*» (Svendsen & Säätelä, 2007, p. 71).

Et sentralt begrep i den sosiale dimensjonen er paradigmer, eller forståelsesrammer. Paradigme defineres som: «*en problemløsning som blir akseptert som forbilledlig for løsninger av lignende problemer innen samme vitenskap, og som derved skaper en vitenskapelig tradisjon*» (Tønnesen, 2015). Kuhn vektlegger at innenfor et paradigme oppstår et samlende felleskap basert på hva som anerkjennes som gyldig og god forskning av felleskapet. Det etableres spilleregler for hva som er akseptabelt og ikke akseptabel innenfor paradigmet. Dette gjelder både hvilke metoder som er aksepterte, hvilke problemstillinger som er relevante og hvilke antagelse som har berettigelse. Paradigmet setter også rammer for hvilke teoretiske valg som skal gjøres, og det er sjelden paradigmet selv er gjenstand for forskning (Svendsen & Säätelä, 2007, p. 72). Innenfor et paradigme er det en rekke fenomener det ikke stilles spørsmål med og som tas for gitt. Etter hvert vil det dukke opp funn og resultater som ikke er forenelig med paradigmet, og disse funnene, kalles anomalier. Vi kan si at paradigmet rammes av en krise, og det provoseres fram et paradigmeskifte som gir plass til anomaliene (Svendsen & Säätelä, 2007, p. 73).

Paradigmeskifter har karakter av en vitenskapelig revolusjon, hvor noen vil holde fast på det gamle, mens andre kjemper for det nye, og det oppstår strid i fagmiljøet

(Svendsen, 2015). Etter hvert, som følge av uenigheten, oppstår et nytt paradigme. Det nye paradigmet fortrenger det gamle og vinner frem. Kuhn trekker sammenlikning mellom en religiøs omvendelse og et nytt paradigme, fordi det aldri kan gis rasjonell grunn for det (Svendsen, 2015).

Paradigmeskifter kan komme etter en gradvis endring og utvikling eller som følge av bråe endringer. Det flerkulturelle Norge og de flerkulturelle arbeidsplassene er eksempel på nye paradigmer etter en gradvis demografisk endring, mens en dagsaktuell situasjon knyttet til flyktningskrisen i Europa, er et eksempel på en bråe endring for hele Europa. «Kuhn er av den oppfatning at vitenskapen ikke utvikler seg jevnt og trutt, men sprangvis, og at nye teorier faktisk ikke forklarer det samme som de teoriene de erstatter» (Svendsen & Säätelä, 2007, pp. 71-72).

I en hermeneutisk tilnærming, vil utfordringen ligge i å være seg bevisst det paradigme som legges til grunn, og søke etter «saken». Da settes forskeren på spill både i forhold til egen fordom og forforståelse (Nilsson, 2007). Når Gadamer bruker ordet horisont som et bilde på hva forståelse er, hvordan den omgir oss og hvordan den utvikler seg, preker han på to ting: «Vår forståelse er aldri uten forutsetninger. Vi begynner aldri på bar bakke, vi er nettopp alltid innenfor en horisont. Men vi er ikke fanget av en horisont. I tanken om en horisont vil Gadamer også legge inn at vår forståelse alltid er under videre utvikling. Nye momenter kan dukke opp for oss – som vi nettopp pleier å si - i horisonten». Den hermeneutiske sirkel representere et forhold mellom to horisonter. Den ene er leserens horisont, den andre er den som blir representert av det skriftlige materialet (Krogh, 2014, pp. 54-55).

De to begrepene forståelseshorisont som Gadamer bruker og forståelsesramme eller forståelseshorisont paradigme og paradigmeskifte som Kuhn bruker, har relasjoner og men skiller seg også fra hverandre. Gadamer snakker om en horisontsammensmelting som følge av prosesser i hermeneutisk sirkel: «*Forståelse innebærer altså at to horisonter som er bestemt for hver sin periode, nærmer seg hverandre*» (Krogh, 2014, p. 56). Mens paradigmeskifte er vår måte å forstå på som vi forlater, og dette er litt mer dramatisk enn en horisontutvidelse.

Gjennom arbeidet med tekster og forskning i denne oppgaven og bruk av hermeneutisk sirkel, har jeg fått utvidet min egen forståelseshorisont. I oppgavens

tittel spør jeg om lederrollen i kommehelsetjenesten står ved et paradigmeskifte. Må ledere forholde seg til en annen og ny forståelse når de fremover skal utøve lederrollen. Refleksjon rundt dette vil jeg gi i kapitel 5.

2.8 Oppsummering

Ved å bruke hermeneutisk tilnærming til andres forskning, tar jeg selv aktivt del i forskning på to måter. For det første må jeg arbeide med egne fordommer, forforståelse slik at jeg blir klar over min rolle i møte med empirien, og for det andre, bruke den hermeneutiske sirkel til å se på forholdet mellom delene og helheten og på den måten se på materialet på en ny måte og stille nye spørsmål til det som forskeren ikke har vært opptatt av. Dette kan åpne for andre oppdagelser og funn enn forskeren gjorde.

Mitt mål med dette er å se om jeg kan avdekke kunnskap som kan brukes som nøkler for dagens og fremtidens ledere. Hensikten med å avdekke kunnskap og sette lys på nye elementer, faktorer, adferd, hemmere og fremmer, er å bidra slik at lederferdigheten utvikles og tilpasses det flerkulturelle arbeidsmiljøet og at innvandrerkvinner blir integrert både i samfunnet og på arbeidsplassen.

Dagens flerkulturelle samfunn representere et nytt paradigme. Den gamle forståelsesmodellen om medborgerskap er tuftet på likhet, mens det i dag er det flerkulturelle felleskapet som preger samfunn og arbeidsplasser. Hvordan påvirker dette oppfatningen av medborgerskap og hvordan påvirkes kulturen? Kan ledere utøve lederskap på samme måte som tidligere? Spørsmålet er om lederrollen i kommehelsetjenesten også står ved et paradigmeskifte?

Jeg går inn i dette forskningsarbeidet med mine fordommer, og jeg vil bruke den hermeneutiske spiral til å lete etter faktorer som kan styrke lederskap, arbeidsmiljø og som gir vilkår for integrering av kvinner og drøfte om det skjer et paradigmeskifte.

3 Teori

Til å drøfte problemstillingen «På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integreringen av kvinner», har jeg valgt teorier knyttet til kultur og til citizenship. Jeg bruker Hofstedes kulturforståelse med fokus på identitet og verdier, og hans faktorer utviklet for å kartlegge et lands eller religions kultur. I den teoretiske delen gir jeg også en beskrivelse av de politiske føringer knyttet til mangfoldskulturen i Norge.

Sammen med teorien om kultur, bruker jeg teorier knyttet til citizenship. Citizenship er et engelsk begrep. I Norge bruker vi både citizenship og medborgerskap, selv om innholdet ikke er identisk, noe jeg kommer tilbake til litt senere. Teorier knyttet til citizenship har en lang historie, og jeg vil etter en kort avklaring av begrepet, trekke en linje bakover, før jeg presenterer de tre dimensjonene av eller aspektene ved citizenship, slik jeg tenker å bruke begrepet i sammenheng med min problemstilling. Disse er:

- Demokratisk medborgerskap
- «Acts of citizenship»
- «Lived citizenship» - medborgerskap i et kvinneperspektiv

Jeg starter med å presentere teorien om utvikling av vår kultur og hvordan vi utvikler våre følelser, tanke og adferdsmønstre før jeg presenterer hva som vektlegges i mangfoldspolitikken i Norge. Deretter vil jeg gi en kort historisk presentasjon om utviklingen av citizenship før jeg utdyper de tre dimensjonene, demokratisk medborgerskap, «acts of citizenship» og «lived citizenship» medborgerskap i et kvinneperspektiv. Det siste perspektivet belyses i en religiøs kontekst.

Til slutt i kapitlet presenterer jeg Hofstedes modell for organisasjonskultur. Jeg vil ved hjelp av den kulturelle konteksten, begreper i politiske dokumenter og de ulike dimensjonene av citizenship, lete etter elementer som jeg senere vil diskutere med det empiriske materialet.

3.1 Kultur

Kultur et viktig begrep i denne sammenheng fordi vår kulturelle bakgrunn har lært oss hvordan vi skal tenke, oppføre oss, reagere emosjonelt og handle. Et eksempel på dette er hvilke adferd som skjer i en kultur eller et land når en person dør. I den norske kulturen, er dødssituasjonen og tiden rett etter dødsfallet noe som er forbeholdt den nærmeste familien. Stell av den døde overlates i hovedsak til helsepersonell eller ansatte i begravelserbyrå, selv om noen pårørende også deltar i dette. Begravelsen eller bisettelsen skal i hovedregel skje innen 10 virkedager etter dødsfallet (Gravferdsloven, 1996). I den muslimske kulturen er det flere ritualer av religiøs og praktisk art som det er svært nøye at gjennomføres enten personen dør i et muslimsk land eller for eksempel i Norge. Det er for eksempel regler knyttet til hvilken retning sengen skal plasseres i rommet i forhold til Mekka. Dette gjelder både når pasienten går inn i siste livsfase og etter dødens inntreden. Etter døden har inntruffet, skal muslimer av samme kjønn som den avdøde, gjennomføre vaskeritualer av den avdøde, som deretter kles i bomullsstoff uten sømmer. Hvis den avdøde har vært på pilegrimsreise til Mekka, skal han gravlegges i pilgrimsdrakten. Det er også regel om at kroppen skal gravlegges raskt og innen 2. soloppgang (Jensen-Tveit, 2012). Dette var innledningsvis noen eksempler på hvordan kultur og religion gir seg praktiske utslag.

Hofstede beskriver hvordan perspektiv og kontekst er viktig for forståelsen. Han bruker et kart fra ulike verdenshjørner som eksempel. Det første er kjøpt i Europa. Der er Europa og Afrika i midten med Amerika på vestsiden og Asia på østsiden. Terminologien øst og vest er produkter av fra et europeisk ståsted. Det andre kartet ble kjøpt på Hawaii. På dette kartet er Stillehavet midtpunkt med Asia og Afrika på vestsiden, og Amerika på østsiden, med Europa som en liten flekk helt oppe i det venstre hjørnet. Det tredje ble kjøpt på New Zealand. Det var som kart nr. 2, men snudd 180 grader, hvor nord var sør og sør var nord.

Hofstede spør:

«Which of these maps is right? All three, of course; Earth is round, and any place on the surface is as much the center as any other. All peoples have considered their country the center of the world; The Chinese call China the «Middle Kingdom»

(*zhongguo*), and the ancient Scandinavians called their country by a similar name (*midgardr*)». (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. xiii)

Med det praktiske eksemplet knyttet til dødsfall i ulike kulturer / religioner og karteksempelet til Hofstede som introduksjon, la jeg hans utsagn: «*Which of these maps is right? All three, of course*» (Hofstede et al., 2010, p. xiii), skal jeg se nærmere på Hofstedes teori om hvordan vi utvikler tankemønstre, følelser og handlingsmønstre og hans modell for organisasjonskultur.

3.1.1 Utvikling av følelser, tanke –og handlingsmønstre

Hofstede er en av dagens forskere som er opptatt av kultur og hva vi har i den mentale bagasjen, og han bruker begrepet «software of the mind» (Hofstede et al., 2010, p. 5) om våre tankemønstre, følelser og handlingsmønstre. Helt fra vi blir født, starter det å dannes mentale strukturer, og disse videreutvikles gjennom hele livet. Familie, nabolag, skole, venneflokk, kollegaer og bomiljø er med på å forme de mentale strukturen som Hofstede kaller «software of the mind» eller kultur. Den mentale bagasjen enhver har med seg, danner strukturene eller mønstrene for den måten vi: tenker, føler og handler (Hofstede et al., 2010, p. 4).

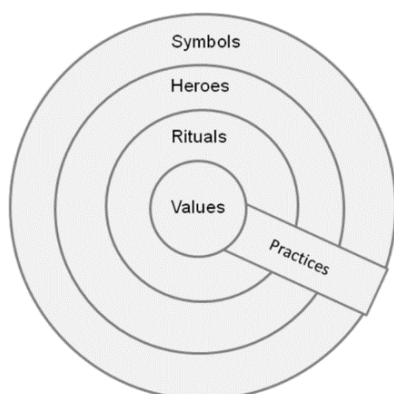
Strukturene utvikles i samspill med andre, og er i iht. Hofstede teori ikke medfødte eller arvede mønstre. Siden de utvikles sammen med andre, er de kollektive fenomener for et samfunn, en organisasjon eller en gruppe mennesker. Kulturen eller «den mentale software» sitter dypt i oss, og Hofstede siterer at vi må avlære gamle mønstre før vi kan lære noe nytt (Hofstede et al., 2010, pp. 4-5).

«Software of the mind» = personlighet + kultur + menneskets natur

Hofstede inndeler den mentale programmeringen inn i personlighet, kultur og menneskets natur. Kulturen er som nevnt over innlært, elementene i menneskets natur er arvet, mens personligheten består både av arv og innlært kunnskap (Hofstede et al., 2010, p. 6).

Kulturelle forskjeller viser seg og manifesterer seg på ulike måter. Det har etter hvert blitt vanlig å bruke disse fire elementene samlet for å beskrive kultur:

symboler, helter, ritualer og verdier. Symboler er det mest overfladiske elementet og verdiene de mest dyptgripende, som illustrert i figuren under.



(Hofstede et al., 2010, p. 8)

Gjennom vår praksis knyttet til symboler, helter og ritualer, utvikles og forankres identiteten. Identitet er dynamisk og det vil si at den endrer seg i løpet av et liv.

Symboler er ord, bilder eller objekter som bærer en spesiell mening hos dem som deler denne kulturen. Symboler kan vare over tid eller nye dukke opp og de gamle forsvinner (Hofstede et al., 2010, p. 8). Kors og hijab er to religiøse symboler, et kristent og et muslimsk symbol, som har eksistert lenge og som fortsatt er aktuelle. Mens andre symboler er nyere som fotballvimpler i flaggstenger på kampdag eller lys på gravene ved høytider. Symboler er lett synlig, og de er derfor noe vi enkelt merker oss ved andre kulturer, men ut fra Hofstedes beskrivelse symboler også det mest overfladiske av de fire kulturelementene (Hofstede et al., 2010, p. 8).

Helter er døde eller levende personer som er høyt aktet og fremstår som forbilder (Hofstede et al., 2010, p. 8). I Norge er det vanlig å snakke om krigshelter, og da tenker vi på nordmenn som gjorde en stor innsats under 2. verdenskrig. Men alle assosierer ikke det sammen med begrepet «krigen». For en flykning fra Syria eller en bosnisk kvinne som hadde flyktet fra Balkan kan vi forstille oss at «krigen» og «krigshelter» gir helt andre assosiasjoner enn for en 80 åring i Norge. Helter kan være samlende for et helt land og bidra til identitetsbygging, som for eksempel norske toppidrettsutøver opp gjennom tidene har vært, men det kan også være helter som er forbilder for mindre gruppe, for eksempel en flink musiker eller likende.

Ritualer er aktivitet som ikke er nødvendig for å nå ønskede mål, mens som er sosialt akseptert og viktige (Hofstede et al., 2010, p. 9). Det kan for eksempel være måte vi hilser på eller ulike seremonier. Innvandrerulturene har brakt med seg en hilsekultur hvor man tar hverandre i hånda når man møtes. Ritualet har blitt tatt opp i deler av befolkningen som bor i et flerkulturelt miljø og brukes enten man treffe på fest eller på bussen.

Som nevnt over, er det praksis knyttet til symboler, helter og ritualer som utgjør identiteten vår, og identiteten påvirkes og er i endring gjennom livet. Det fjerde elementet i kulturbeskrivelsen til Hofstede er verdier.

Verdier – hører med til «den usynlige software» og som vi har ervervet tidlig i livene våre. Det er vanskelig å sette ord på verdiene, fordi de også innebefatter motiver, følelser og tabuer. De beskrives ofte i par med motsatt fortegn. Ond –god, skitten –ren, stygg –pen osv, og de kommer ofte til overflaten i møter med andre kulturer og religioner (Hofstede, 2016, pp. 7-10).

Kulturelle forskjeller viser seg og manifesterer seg som Hofstede peker på ulike måter. Symboler som er mest overfladisk og lettest å observere, mens verdien ligger mer skjult og det kreves nærmere kjennskap til en person for å bli kjent med den dyptgripende og «usynlige software». En oppsummering av Hofstedes forståelse av kultur, er persons identitet basert på praktisering av symboler, helter og ritualer, sammen med personens verdier.

3.2 Mangfoldskultur

Norge er nå en smeltedigel av mennesker fra ulike verdenshjørner. Naboer og kollegaer fra Tyrkia, India, Filippinene og Polen er en naturlig del av bybilde i de store byene og i helsesektoren på Østlandet (Ramm, 2013, p. 59). Mangfoldet får også politiske og jeg vil trekke fram noen momenter fra to Stortingsmeldinger, en utarbeidet under Bondevik II regjeringen og en under den sittende Solberg regjeringen. I 2003 presenterte Bondevik II regjeringen sitt budskap om mangfold på følgende måte:

«Regjeringen setter det enkelte mennesket i sentrum. Enkeltmenneskets rett til å være annerledes, velge levemåte fritt og til å tenke annerledes enn flertallet, er understreket i Sem-erklæringen. Individfokuset og ambisjonen om å legge til rette for individets mulighet for å gjøre selvstendige valg, er byggesteiner i regjeringens politikk for mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Regjeringen er grunnleggende positiv til kulturelt, religiøst og verdimesig mangfold» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 10)

Dette faktum at innbyggerne i Norge og medarbeiderne i helsesektoren kommer fra mange ulike land med ulike kulturer, er tegn på et multikulturelt samfunn. Det multikulturelle samfunnet viser seg på flere måter. Vi kan blant annet observere det via språk, adferd og holdninger. Begrepet «det multikulturelle samfunnet» beskriver fakta om sammensetningen av befolkningen, mens multikulturalisme beskriver politikken, en politikk hvor intensjonen er at alle kulturer anerkjennes og at det legges til rette for bevaring av de ulike kulturene i en ny kontekst (Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter, 2013).

Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter har på sin hjemmeside gitt oss en beskrivelse av multikulturell og multikulturalisme

«Ordet multikulturell og multikulturalisme betegner ikke helt det samme. Et multikulturelt samfunn består av ulike kulturer, men for å bygge på multikulturalisme må dette samfunnet i tillegg ha en politikk som ivaretar mangfoldet: Multikulturalisme er en politisk strategi som innebærer et krav til staten om å anerkjenne og tilrettelegge muligheter for bevaring av ulike kulturer» (Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter, 2013).

Kjerneverdien i multikulturalisme er en anerkjennelse av forskjeller og grunntanken om at kulturelle forskjeller beriker et samfunn. I et multikulturelt samfunn, har borgere som representerer et mindretall samme rettigheter og plikter som flertallet, uten at de trenger å oppgi sine nasjonale, kulturelt eller religiøse særtrekk, det multikulturelle samfunnet kan fungere godt selv om borgernes kulturelle og religiøse ståsted er forskjellig. I et multikulturelt samfunn, bør det være noen felles verdier, som for eksempel lover og regler (Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter, 2013).

Multikulturalisme betegnes ofte som en politisk filosofi med opphav Vesten og i USA. Milepælen var da afroamerikanere fikk stemmerett i USA på 1960 tallet. Den amerikanske baptistprestens borgerrettighetsforkjemperen Martin Luther King kjempet via fredelige metode for like rettigheter for fargede som hvite. Hans tale «I have a dream» sammenfatter den politiske ideen i multikulturalisme. Canada, Australia og De forente stater, var de første landene som snakker om multikulturalisme. (Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter, 2013)

I Stortingsmelding 49: *Mangfold gjennom inkludering og integrering*, beskriver Bondevik II regjeringen multikulturalisme som en politisk ide som det er mindre klart definert hvordan utøves i praktisk politikk. I den sammen Stortingsmeldingen presenteres integrering som et mål for det mangfoldige Norge. Integreringsbegrepet brukes både om målet og om veien mot målet. Meldingen peker på målet om at enkeltmennesket skal innlemmes i samfunnsfellesskapet, men også hvordan dette skal skje gjennom et samspill mellom innvandrere og etablerte grupper (Meld. St. 49, 2003-04, p. 29).

Gjensidighet blir trukket fram innenfor denne forståelsen. Gjensidighet kan forstås og brukes om to fenomener. Den første tar utgangspunkt i at alle parter farges av hverandre når de møtes og lever sammen, og på den måten forandrer kulturer seg kontinuerlig. Innvandring som har kommet tidligere har på denne måten preget det som i dag forstås som norsk. Den andre måten å forstå gjensidighet på er mer normativt, og beskriver målet om at de ulike partene i samfunnet tilpasser seg hverandre.

3.2.1 Integrering og inkludering

De demokratiske data, viser at Norge og helsesektoren er flerkulturell (Ramm, 2013, pp. 55-56), og en del av et multikulturelt samfunn. Holdningen i norsk integreringspolitikk er integrering og integrasjon bør kunne skje uten å ødelegge kulturelle forskjeller. Norge har tatt avstand fra multikulturalisme som politisk ideologi ut fra tanken om at hvis en gruppe får spesielle rettigheter, vil kulturelle grenser og forskjeller til stivne istedenfor at det foregår en utveksling. Men Norge har fokus på integrering og at mangfold skal få plass i det norske samfunnet.

Stortingsmelding 49: *Mangfold gjennom inkludering og integrering* sier følgende om hvordan vi former av hverandre i mangfolds samfunnet:

«Alle mennesker «integreres» i forhold til samfunnet og menneskene rundt. Vi knytter oss til hverandre gjennom omfattende sosialiseringprosesser i familien, vennekretsen, skolen og arbeidslivet. I disse prosessene lærer vi å være mennesker i bestemte samfunn. En innvandrer er også utvandrer, og har vandret bort fra noe. Det er viktig bakgrunnskunnskap for å forstå hva som skjer ved migrasjon, og på hvilken måte det er realistisk at vedkommende vil identifisere seg med sitt nye land. (Meld. St. 49, 2003-04, p. 33).

Meldingen gir alle innbyggere rett til å like eller ikke å like og til å mene noe om samfunnet, og åpner for ulik følelse av tilknytning:

«Innvandrere og deres etterkommere har samme rett som andre til å like og mislike trekk ved det norske samfunnet og gi uttrykk for det. Heller ikke andre borgere identifiserer seg med samfunnet og rådende normer i ett og alt» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 33).

«Regjeringen ser ingen motsetning mellom å være en lojal og aktiv samfunnsborger og samtidig ha tilknytning og tilhørighet til mange miljøer, kulturelle fellesskap og mennesker med ulik bakgrunn. Globalisering og migrasjon medfører nye former for identitet. Regjeringen ønsker samtidig at flest mulig som bor varig i Norge søker norsk statsborgerskap» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 10).

Siden målet er et inkluderende samfunn hvor alle skal ha mulighet til å føle seg hjemme, problematiser regjeringen spørsmålet om det å kjenne følelsesmessig tFor at alle skal føle seg hjemme, forutsetter det at samfunnet må anerkjenne at det finnes flere måter å være norsk på, og anerkjennelse av at mennesker har sammensatte identiteter uten at det trenger å være problematisk (Meld. St. 49, 2003-04, p. 12).

Mens det på starten av forrige tiår var fokus på inkludering og integrering i regjeringens politikk, møter den sitte regjering i Stortingsmelding 30: «Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk» mangfoldet med mer tydelige krav. Denne politikken begrunnes i den norske velferdsmodellen som er avhengig av høy arbeidsdeltakelse.

Bondevik II formulerte kravene slik:

«Regjeringen venter at alle borgere deltar og yter det de kan og makter. Det gjelder selvsagt også for innvandrere. Samtidig må kravene som stilles være

realistiske, og politikken må legge til rette for at folk kan oppfylle dem»(Meld. St. 49, 2003-04).

Mens Solberg regjering sier følgende:

«Den enkelte innvandrere skal møtes med krav om å bidra og delta, og det forventes stor innsats fra den enkelte» (Meld. St. 30, 2015-2016, p. 9).

Den norske politikken har fokus på integrering. Intensjonen er at alle kulturer anerkjennes og at det legges til rette for bevaring av de ulike kulturene i en ny kontekst. Løsningen på hvordan dette skal utøves i praksis, ligger ikke direkte oppe i dagen, men jeg tror jeg empirien i neste kapittel, kan belyse elementer av integrering, inkludering og tilknytning knyttet til det multikulturelle Norge.

3.3 Citizenship

Interessen for konseptet «citizenship» er stort, og det oppstår jevnlig nye forståelser fordi begrepet knyttes til aktuelle samfunnshendelser som miljøutfordringer, økonomisituasjonen eller den multikulturelle befolkningen som følge av innvandring og flyktningssituasjonen (Kymlica & Wayne, 1994, p. 352). Historisk er citizenship knyttet til statsborgerskap, og det har i stor grad dreid seg om borgernes rettigheter og plikter i en stat, men begrepet har også en verdidimensjon eller emosjonell side. Det handler om å være en del av det norske samfunnet, ikke bare i form av å ha de samme rettigheter som andre, men også bånd og tillit til et felleskap. (Khazaleh, 2016).

Membership lies at the hearth of citizenship. To be a citizen is to belong to a given political community (Bellamy, 2008, p. 52).

Begrepet tilhørighet som innledningssetningen viser til, er stadig fremme i debatten, og vil også være i drøftingen av denne oppgaven. Gjennom historien har man sett at det å være del av en stat også har sosiale aspekter, og citizenship er derfor mer komplisert enn å inneha pass. Citizenship eller medborgerskap er et begrep som

tolkes kontekstuellet og som beskrives ulikt om man er en etnisk innbygger av et samfunn eller en innvandrer.

Citizenship og medborgerskap er ikke identiske og overlappende begreper.

Medborgerskap er mer knyttet til sosial og kulturell tilhørighet, med motsetningen statsborgerskap som den juridiske som den juridiske dimensjonen. Citizenship inkludere alt, men spesifiseres gjerne som civil, political and social rights (Thun, 2012, p. 3). «*Civil, political og sosial rights beskrives som det moderne citizenships rettigheter. The precise combination and depth of such rights vary from one state to another but a modern democratic state is expected to uphold a combination of citizenship rights and obligations*» (Isin & Turner, 2002, p. 3).

I om med at samfunnet er i stadig forandring, har det kommet mange og nye innspill i diskusjonen om hva citizenship er og hva det kan og bør innebære. Økt migrasjon bringer enda flere utfordringer og perspektiver til denne diskusjonen. Det har i de siste tiårene blitt utviklet teorier som dreier seg mer om at kulturell og sosial tilhørighet er like viktig som juridiske rettigheter (Fjørtoft, 2006, p. 3). «*It is not surprising, then, that there should be increasing calls for individual citizens, including their responsibilities, loyalties, and roles*» (Kymlica & Wayne, 1994, p. 353).

I denne oppgaven har jeg fokus på en gruppe mennesker som er i arbeid, og som dermed har oppholds –og arbeidstillatelse, selv om alle ikke har norsk statsborgerskap. I min diskusjon er jeg derfor mer opptatt av kulturell og sosial tilhørighet enn av pass og juridiske rettigheter.

I Norge har vi etter 2. verdenskrig hatt en solid oppbygning av demokratiet og en velferdsmodell med like goder og rettigheter for alle. Situasjonen i Norge er i dag utfordret på flere vis, med økt antall eldre, stor innvandring og økende arbeidsløshet. Mangfoldet utfordrer demokratiet og velferdsmodellen og spørsmålet er om Norge i fremtiden har økonomiske muskler til å videreføre velferdsgoder på et slik nivå som det er i dag?

Medborgerskap er en integrert del av det danske og det svenske språket, men ordet medborgerskap er foreløpig lite brukt av det norske folk. Den danske og den svenske

bruken av “medborgerskap” og det norske ordet er heller ikke identisk. Jeg vil bruke både citizenship og medborgerskap i denne oppgaven, men når jeg presenterer min forståelse, er hovedfokuset på sosial og kulturell tilhørighet.

Innholdet i begrepet «citizenship» er i stadig utvikling og får som nevnt nye dimensjoner i takt med samfunnsutvikling og ved at forskere med ulik teoretisk forankring engasjerer seg i temaet. I det følgende kapitlet jeg gi et kort historisk tilbakeblikk med utviklingen av citizenship, men hovedfokuset vil jeg som tidligere nevnt, legge på det jeg anser som de tre dimensjonene som er mest aktuell for problemstillingen: demokratisk medborgerskap, «acts of citizenship» og «lived citizenship» medborgerskap i et kvinneperspektiv.

3.4 Medborgerskapets røtter

Folk i gamle Grekenland og Roma hadde svært ulik oppfatning fra det vi i dag legger i citizenship, men røtter derfra har inspirert og bidratt til dagens forståelse av begrepet. Jeg gir derfor en kort beskrivelse av antikkens forståelse av begrepet. Den britiske sosiologen T.H. Marshalls har gjennom sin beskrivelse av citizenship på 1950 tallet, hatt stor betydning for dagens forståelse av begrepet. Marshall er en av dem som har definert hele citizenship diskusjonen etter 2. verdenskrig. Omtrent alt som er skrevet om citizenship etter dette, forutsetter hans perspektiver. Jeg vil derfor gi en kort beskrivelse av Marshalls forståelse av begrepet citizenship, men først en kort beskrivelse fra antikkens som et bakteppe for dagens forståelse (Kymlica & Wayne, 1994, p. 354).

Den greske citizenship modellen er inspirert av Aristoteles. Rettighetene knyttet til citizenship var tillagt mindretallet av befolkningen, og det var de som laget reglene for praktiseringen av citizenship. Demokrati som begrep eller fenomen dukket opp på den tiden, og demokrati ses i sammenheng med citizenship.

Aristoteles mente at det å delta i et politisk fellesskap, var en forutsetning for å bli realisert, og han beskriver menneskene som «political animals», som av natur er skapt til å leve i politiske fellesskap (Bellamy, 2008, p. 31). Store grupper som kvinner, barn og immigranter, var ekskludert fra felleskapet. Citizenship tilhørte mindretallet, og det gjaldt heller ikke Aristoteles siden han ikke var født i Athen.

Aristoteles beskrivelse av citizenship:

" all who share in the civil life of ruling and being ruled in turn " "the right of sharing in deliberative and judicial office" (Bellamy, 2008, p. 38).

Aristoteles beskrivelse av medlemskap og plikter av citizenship i 325 f.Kr er ikke like aktuelle i dag, men de danner allikevel et fundament for dagens tenking

Normativ teori spiller en uavhengig rolle ved å legitimere og forme kravene som knyttes til citizenship som sosial og politisk aktør. Samfunnets verdigrunnlag er i stadig endring, og manifesterer seg på ulikt til ulike tider, noe følgende to eksempler gir et bilde av. Militærtjeneste var tidligere et moment som beskrev en god borger, men som i dag har liten verdi når det gjelder å beskrive citizenship. Viljen til å dø for landet knyttet til patriotisme, er et annet eksempel som i dag kjennes som en fremmed kobling til medborgerskap i Vesten, men som vi på nytt har møtt blant «hellige krigere» (Bellamy, 2008, p. 27).

I antikken medborgerskap forbeholdt noen. Det var tre avgjørende faktorer: kjønn, rase og klasse som avgjorde tilgangen eller ikke. Menn som var født på rett sted og med riktig familietilhørighet ble automatisk tildelt rettigheter, og det var kun denne veien inn til medborgerskapet.

3.4.1 Marshall: «vi og de»

T.H. Marshall grunnholdning er at medborgerskap er en status alle legale medlemmer av et politisk felleskap har og som danner grunnlag for politisk identitet og lojalitet (Fjørtoft, 2006, p. 1). Marshall ga en analyse av utviklingen av citizenship med blikk på tre følgende elementer: «civil, political and social citizenship». De sivile rettigheten kan oppsummeres som nødvendige rettigheter for individuell frihet, de politiske rettigheter, som retten til å delta i utøvelsen av politisk makt og sosial rettigheter som retten til økonomisk velferd og sikkerhet (Kymlica & Wayne, 1994, p. 354).

"Without doubt the commonest and most crucial of these tasks is involvement in the democratic process – primarily by voting, but also by speaking out, campaigning in various ways, and standing for office" (Bellamy, 2008, p. 3).

Marshall peker på en legal status som definerer visse rettigheter og plikter, og rommer ikke dagens forståelse av medborgerskap. Marshalls beskrivelse av citizenship, rommer kun den juridiske dimensjonen, og han var i utviklingen av sin teori om medborgerskap, opptatt av hvordan «vi» kunne skape felleskap for «dem». Marshall mente at den liberale demokratiske velferdsstaten som gir garanti for sivile, politiske og sosial rettigheter, er den som samsvarer mest med uttrykt citizenship (Kymlica & Wayne, 1994, p. 354).

Teorien blir kritisert, fordi den har en maskulin innretning og ikke inkludere minoriteter og marginaliserte grupper. De liberale kritiserte Marshall for at ideen fremmer passivitet hos de fattige og at de ikke blir stimulert til å bruke muligheter og arbeid for uavhengighet. Mens feministene kritiserer han for kun ha fokus på hvite menn i arbeiderklassen, og at han tar det som en selvfølge at alle er frie mennesker med sivile og politiske rettigheter. Dessuten kritiserer feministene han for ikke å diskutere «annenrangs borgere». Tross kritikk har teorien hatt stor betydning for utviklingen av hvordan vi ser på organisering av samfunnet og på felleskap. **Kilde**

1978, ble det konstatert: «*the concept of citizenship has gone out of fashion among political thinkers*»(Kymlica & Wayne, 1994, p. 352). Men 15 år senere hadde det skjedd mye i verden, blant annet oppblomstring av nasjonalistiske bevegelser i Øst – Europa og en multikulturell befolkning i Vest Europa som aktualiserte begrepet. Nye dimensjoner ved medborgerskap har blitt utviklet og jeg vil se nærmere på: demokratisk medborgerskap, «acts of citizenship», medborgerskap i et kvinneperspektiv. Det multikulturelt samfunn er ramme og kontekst.

3.5 Demokratisk medborgerskap

Til beskrivelse av demokratisk medborgerskap, bruker jeg en prosjektbeskrivelse utarbeidet til delprosjekt «Citizenship» under prosjektet: «Citizenship, Encounter and Place Enactment» ved Universitet i Tromsø (Fjørtoft, 2006). Fjørtoft sier at medborgerskap er knyttet til demokrati og retten til politisk deltakelse. Ideen i demokratisk medborgerskap og statsborgerskap, handler om fordeling av grunnleggende rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet. Medborgerskap oppfattes som en prosess, hvor medlemmene i felleskap realiserer kollektive goder,

og hvor det er viktig å opprettholde felles verdier for å bevare stabiliteten i samfunnet. Det norske sosialdemokratiet, er bygget opp rundt et nasjonalt homogent etnisk samfunn (Fjørtoft, 2006, p. 3).

Diskusjoner om medborgerskap reiser spørsmål som har å gjøre med demokrati, samfunnsdeltakelse og rettferdighet. Et samfunn som ikke opererer med en inkluderende oppfatning om medborgerskap vil heller ikke være et demokrati (Fjørtoft, 2015, p. 2). Like rettigheter og like muligheter til deltakelse er grunntanken i moderne demokratier, og i et velfungerende demokrati forutsettes det at medlemmene deltar aktivt i samfunnslivet.

I Norge oppfattes en søknad om statsborgerskap som et ønske og en vilje til å slutte opp om den norske felleskapets verdier og spilleregler (Statsborgerloven, 2005). Med dette menes verdier og spilleregler vi anser som viktige for borgere i Norge, altså berører det det vi kan anse som norsk medborgerskap. Samfunnet utfordres på dette tankegodset, fordi innbyggere i et pluralistisk samfunn ofte har ulike og motstridene oppfatninger av verdier og hva som er «det gode». De har ofte ikke utpreget felles identitet, og de kan føle lojalitet til flere samfunn (Fjørtoft, 2015) Statsborgerskap har derfor ikke nødvendigvis den samme inkluderende og identitetsskapende funksjon som det forutsettes at det har.

Med det kulturelle mangfold har også diskusjonen om rettferdighet vært en del av debatten. *Rettferdighetskrav ble ikke lenger formulert utelukkende som krav om utjevning av sosial og økonomisk ulikhet, men også som krav om anerkjennelse av, og respekt for, forskjeller basert på kultur, religion, rase, etnisitet, kjønn og seksualitet* (Fjørtoft, 2015, p. 24). Bakgrunnen for denne endringen er at liberale universelle modeller er utviklet for majoritetens normer og verdier og ikke fanger opp urettferdighet som har røtter i kulturelle mønstre og institusjonaliserte verdihierarkier. En konsekvens av dette, er at de som ikke behersker de kulturelle kodene, eller har andre verdier, kan oppleve stigmatisering og under, og de kan på grunn av manglende anerkjennelse ende som annenrangs borger. Fjørtoft peker på Fraser som mener at anerkjennelse er bør være en del av rettferdighetsprinsippet. Men peker også på at kritisk til anse all urettferdig ikke må oppfattes som mangel på anerkjennelse.

I følge Fjørtoft hevder John Rawls hevder at det verken er mulig eller ønskelig å tilskrive medlemmene av et moderne pluralistisk demokrati felles verdier og en kollektiv identitet i dyp forstand. I følge Fjørtoft advare Rawls: «*mot å knytte borgerbegrepet til identitet, verdier og oppfatninger om det gode både fordi det er umulig å etablere felles politiske retningslinjer på grunnlag av dette, og fordi individets status som politisk borger ikke skal påvirkes av hennes religion, livssyn eller kulturelle identitet*» (Fjørtoft, 2006, p. 4). Fra Rawls ståsted, er det tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som de trenger for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer. Rawls er opptatt av rettferdighet som grunnlag for stabilitet og toleranse. (Fjørtoft, 2006, p. 5).

Et grunnprinsipp i demokratisk tenkning er toleranse og at alle individer har krav på anerkjennelse for deres unike identitet som menneske, uavhengig av etnisitet, klasse, kjønn og seksuell legning. Dette innebærer blant annet respekt for og anerkjennelse av livssyn, kulturell og sosial identitet og verdier og utøvelse av dette (Fjørtoft, 2006, p. 6). Islam er en relativt ny religion i Norge som ble introdusert på 1960 tallet når pakistanske arbeidsinnvandrere kom til Norge, og Norge har etter hvert også fått en rekke andre religioner, men hovedandelen på 79,2 % av befolkningen var i 2010 medlem av Den norske kirke.

Taylor peker på at identitet skapes gjennom dialog og de andres anerkjennelse, og at mangel på anerkjennelse fører til at folk utvikler nedverdiggende og stereotype bilder av seg selv. Minoriteter adoptere majoritetens nedverdiggende oppfatninger om seg selv (Fjørtoft, 2006, p. 7). Dette skaper igjen ubalanse i fordeling av makt, innflytelse og tilgang til sosiale og økonomiske gode i befolkningen.

Samfunnsendringene viser at et stabilt og sunt demokrati, er avhengig av mer enn basis strukturer og lovverk. Det forutsetter også kvalitetene og holdningene til innbyggerne eller som Habermas (1992) sier det: “*the institutions of constitutional freedom are only worth as much as a population makes of them*” (Kymlica & Wayne, 1994, p. 353).

3.5.1 Oppsummering

Grunnideen i demokratisk medborgerskap er fordeling av grunnleggende rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet. Medborgerskap oppfattes som en prosess hvor medlemmene i felleskap realiserer kollektive goder, opprettholder felles verdier som bevarer stabiliteten i samfunnet. Et grunnprinsipp i demokratisk tankegang er toleranse og at alle individer har krav på annerkjennelse for deres identitet, etnisitet, klasse, kjønn og seksuelle legning. Taylor peker på at identitet skapes gjennom dialog og annerkjennelse, og det motsatte bidra til negativ opplevelse av seg selv.

Det norske sosialdemokratiet som er bygget rundt et nasjonalt homogent samfunn, utfordres nå av mangfold. Rawls hevder at det hverken er mulig eller ønskelig at medlemmer i et pluralistisk samfunn har feller verdier og en kollektiv identitet. Et samfunn uten inkluderende oppfatning av medborgerskap, er ikke et demokrati. Thun reiser et spørsmål til den sosialdemokratiske medborgerskapssmodellen, er om den er i stand til å imøtekomme etnisk og religiøst mangfold? (Thun, 2012, p. 2) Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingskapitlet.

3.6 Acts of citizenship

«Acts of citizenship» kan på en enkel måte, oversatt av meg, beskrives som aktive handlinger borgeren utfører for å befeste sitt borgerskap. Fokuset flyttes fra samfunnets praksis som gir borgeren muligheter, til borgerens aktive handling som innebærer å fylle borgerskapet med de plikter og rettigheter det innebærer (Isin & Nielsen, 2008, p. 2).

«Acts of citizenship» er som navnet sier aktivitet og kan også forstås som brudd. Aktiviteten skal være nyskapende, ikke repeterende, selv om noen elementer som faller inn under «acts» kan fremstå både passive og repeterende. (Isin & Nielsen, 2008, p. 2). «.....the moment an act of citizenship occurs» - øyeblikket da bruddet eller handlingen skjer, er sentralt. (Isin & Nielsen, 2008, p. 3).

“Acts of citizenship” er et relativt nytt begrep som ble introdusert rundt 2000 årsskiftet. Det ble introduserte det som et konsept som bidro til å skape en reorientering av om hva det vil si å være en borger.

”Acts of citizenship are understood as deeds that contain several overlapping and independent components. They disrupt habitus, create new possibilities, claim rights and impose obligations in emotionally charged tones; pose their claims in enduring and creative expressions; and most of all, are the actual moments that shift established practices, status and order “(Isin & Nielsen, 2008, p. 10).

Isin og Turner er i «Handbook of Citizenship» (Isin & Turner, 2002) opptatt av interaksjonen mellom mennesker og samfunn og hva som skjer når mennesker utfordrer grenser og bryter barrierer, og hvordan det påvirker medborgerskap både politisk og institusjonelt. Tidligere var fokuset rettet mot legal status og en praksis som gir sosiale, politiske, kulturelle og symbolske rettigheter.

«Acts of citizenship» skiller seg fra andre beskrivelse av citizenship fordi «acts» er reelle endringer eller brudd i adferd, og disse bruddene viser seg i en annen måte å være, handle eller oppføre seg på. Slik jeg oppfatter Isin han et ønske og en intensjon med «acts of citizenship» å gi mennesker et handlingsrom, en plass og rettigheter, som han utfordrer dem til å bruke og til å ta et aktivt samfunnsengasjement (Isin & Nielsen, 2008, p. 3).

Isin og Nielsen vil skifte fokus fra det konstitusjonelle og individet som aktør, til det kollektive og individuelle handlinger (Isin & Nielsen, 2008, p. 2). Isin har sett kritisk på hvordan praktiseringen av citizenship inkluderer noen, mens andre stenges ute. Han peker på Vestens holdning til Østen som ”de andre” som et eksempel på dette. (Isin & Turner, 2002, pp. 1-2).

3.6.1 Oppsummering

Isin fornyet forståelsen da han innførte begrepet ”acts of citizenship”, som en betegnelse på handlinger som personen gjør for å beste sitt borgerskap. Acts er et brudd som skjer og konsekvensene av disse som åpner for ny måte å være, handle eller oppføre seg på. Isin er opptatt av både av når det skjer og konsekvensene av bruddet. Flere tenkere engasjerer seg nå i å videreutvikle forståelsen av citizenship og se på hvordan «acts» fremstår innenfor ulike fagdisipliner. I denne oppgaven vil jeg i det empiriske materialet lete etter tegn på «acts» eller tegn på at noen bryter

barrierer og utfordrer grenser. Jeg vil også så langt det er mulig beskrive bruddene og konsekvensene.

3.7 Medborgerskap i et kvinneperspektiv

I 2009 foretok Cecilie Thun en kvalitativ undersøkelse av kvinners opplevelse av hva Thun kaller «*lived experience of citizenship*». I studien intervjuet hun muslimske og kristne kvinner som hadde et tett og aktivt forhold til den religiøse konteksten de tilhørte. Det er forsket lite på samspill mellom religiøs tilknytning og opplevelsen av medborgerskap, og dette var motivasjonen for Cecilie Thuns arbeid. Thun knytter begrepet identitetsbygging til opplevelsen av citizenship og prosesser som er inkluderende og ekskluderende (Thun, 2012, p. 2). Ved å se på betydningen av religiøs utøvelse i hverdagen, ser hun på mulighet og begrensinger for medborgerskap. Hun ønsket med studiet å bidra med kunnskap om religion knyttet til religion og citizenship, om religiøse samtidskvinner i Norge og på den måten bygge bro mellom teoretiske antagelse og et empirisk studie av identitetsarbeid i hverdagen, samt diskutere oppfatningen av norskhet basert på en analyse av «*lived citizenship*». Jeg vil nå presentere er de funnene jeg vil ta med meg i det videre arbeidet

I sitt arbeid fram mot å beskrive “*lived citizenship*” og avdekke inkluderende og ekstruderende prosesser i en religiøs kontekst i Norge, har Thun hatt nytte av konseptet «*identity work*»

«I claim that identity work is a usefull intake to understanding lived citizenship because it sheds light on inclusionary and exclusionary processes in a multicultural society» (Thun, 2012, p. 1).

Alle de 20 kvinnene i studien hadde religiøs tilhørighet. De muslimske kvinnene hadde både sunni og shia tilhørighet, og de kristne var med i statskirken og pinsemenighet (Thun, 2012, p. 5). Siden alle kvinnene var aktive i den religiøse konteksten, sier Thun i artikkelen, at resultatene ikke kan generaliseres til å gjelde alle muslimske og kristne kvinner i Norge. Studien viser allikevel kompleksiteten og dynamikken som foregår i skjæringspunktet mellom religion, kjønn og nasjonalitet.

Hun trekker også fram prosesser for inkludering og ekskludering som kan ha relevans ut over denne studien.

Thun bruker Hall og Williamsons definisjon av “lived citizenship»

«Lived citizenship can be defined as «the meaning that citizenship actually has in people`s lives and the way in which people`s social and cultural background and material circumstances affect their lives as citizens»(Thun, 2012, p. 3).

I arbeidet med “lived citizenship” har hun fokusert på «identitet og tilhørighet» og «erfaring med anerkjennelse og mangel på anerkjennelse» når hun har utforsket dynamikken knyttet til inkludering og ekskludering. Hun har brukt «identity work» som verktøy for å finne ut hvordan kvinnene opplever og beskriver seg «innenfor» eller «utenfor» (Thun, 2012, p. 3).

Thun beskriver den norske oppfatningen av citizenship som en etnisk forståelse, basert på en felles kulturell arv hvor blant annet kristendom er en av elementene. Islam derimot, er ikke en del av arven, og Islam ses dermed på som en hindring for citizenship. Begrepet «norsk» er smalt og mange faller utenfor det. Dette beskriver hvordan vi nordmenn ser på norsk medborgerskap og hvem som da er innenfor og hvem som er utenfor (Thun, 2012, p. 2).

Jeg vil trekke fram noen noen funn i Thuns forskning som jeg mener er relevante for å drøfte problemstillingen:

Religion og religiøse symboler

Statskirken (Folkekirken fra 1.1.17) og den lutherske tradisjon har vært Norges offisielle religion (79,2% medlem i 2010), men det er en lang tradisjon og frihet for andre religiøse tilknytninger. Islam kom som en ny religion til Norge på 1960 tallet. Kvinnene beskriver religionens betydning på følgende måte:

«Fatima: Religion is very important for me. I feel safe and the mosque is a big part of that(...)(Thun, 2012, p. 7)

«Zeynab: It`s important(...) It has to do with faith. Everything in your life is seen through that, like a glass, you see everything through religion. So yes, I`d say it`s important” (Thun, 2012, p. 10).

Teresa: It is quite fundamental. I grew up in a Christian family, and it is not a given that you continue to be a Christian, but for me...through searching and by being a part of it, it has gradually become a bigger part, it has gradually gained importance. It is fundamental, it is essential to my whole existence (Thun, 2012, p. 13).

“Jenny: The faith is a beam (bærebjelke) in my life, a foothold, foundation in life (...).It is the most basic actually, that I am created and willing by God”(Thun, 2012, p. 14).

De fire kvinnene bekrefter alle religionen betydning på ulikt vis, men alle bekrefter at den er en sentral del av livene deres. Bruk av hijab som et religiøst symbol, tas også fram i materialet til Thun:

«It has been a big debate about hijab. Hijab is not, it should not have been such a problematic issue.(...) Woman wear hijab to show their obedience to God, that`s all, it is instructed by God in the Quran and elaborated in several Hadiths.(...) I don`t use hijab myself, but I don`t think it should be a hindrance. I used to wear a hijab. It seems like that want some distance, it hasn`t been a hindrance, but it wasn`t very successful. So I thought: Should I wear a hijab or should I show the society that I am a very brave and very strong woman and that I am very resourceful?”(Fatima) (Thun, 2012, p. 9).

Fatima beskriver hijab som et religiøst symbol som hun tidligere har brukt og som hun gjerne ville har fortsatt med fordi det er riktig for henne, men i den norske konteksten opplevde hun det som en hindring og har derfor valgt å slutte å bruke det.

Ordbruk og identitet

Jeg velger her å referer et svar på følgende spørsmål: «Do you feel included as a citizen [medborger] in Norway?» nøyaktig slik det er gjengitt i rapporten.

“Fatima: Well, not exactly. If I look around me at my work place or in the mosque or at home where I live, it`s okay. But if I consider the society at large – let`s say that I were to go to the Storting [the Norwegian Parliament] and state that ‘I`m Norwegian and I want to do this and this’. Then – then I`m Pakistani. Then I`m a Pakistani woman. And they say: ‘You are a Pakistani woman’. They don`t say: ‘Here comes a Norwegian-Pakistani woman’. The word – they don`t want to stop using the word ‘minorities’. (...) The meaning of ‘minor’ in English – minority means that there is a difference. I have stopped using that word in the lectures I`ve given. Instead I say

'multicultural nationality'. We have multinational children. (...) They often say 'utlendinger' [foreigners]. We're not 'utlendinger' [foreigners], we're 'innlendinger' [status as Norwegians] (laughter). (...) It still hurts [when people say foreigner]"(Thun, 2012, p. 8).

Svaret til Fatima peker på hvordan vårt ordbruk og kategorisering, er hindringer for opplevelsen av et fullverdig medborgerskap. Til tross for familie, arbeid og integrering i nabolaget, føler Fatima seg fortsatt ikke integrert.

Dobbel identitet

En sunni muslimsk kvinne, Hannah har barn som har vokst opp i Norge. Hun sier følgende:

«When I look at my children, their hearts only beat for Norway. My heart beats for both Norway and Pakistan» (Thun, 2012, p. 7).

Kvinnen er på følelsesplanet knyttet til to land, mens barna hennes har identitet knyttet til Norge.

Disse eksemplene beskriver hvordan noen nordmenn definere norsk medborgerskap og hvem de mener er innenfor og utenfor dette medborgerskapet, hvordan bruk ord påvirker opplevelsen av annerkjennelse eller utestengelse. Opplevelsen av identitet, dobbel identitet og religionen betydning er områder jeg komme mer tilbake til i drøftingen. Jeg velger også å ta med et spørsmål jeg opplever sentralt som Thun stiller i sin oppsummering: *«How can the majority society expect «ethnic» and religious minorities to “intergrate” into the Norwegian society if they are not recognized as equal and fully Norwegians”?(Thun, 2012, p. 21).*

3.7.1 Oppsummering

Artikkelen til Thun belyser både kvinneperspektivet og det religiøse perspektivet knyttet til medborgerskap. Thun knytter begrepet identitetsbygging eller «identity work» til å beskrive opplevelsen av citizenship og prosesser som er inkluderende og ekskluderende. Identitet, tilhørighet, annerkjennelse og mangel på annerkjennelse, er elementer i beskrivelse av «lived citizenship». Funnene viser at den norske oppfatningen av citizenship er smal, bygger på et homogent samfunn og mange faller

derfor utenfor. Dette viser seg gjennom ordbruk og kategorisering av hvem som er utenfor og hvem som er innenfor medborgerskapet til tross for familie, arbeid og felleskap i nabolaget. Religionens sentrale plass i kvinnenens liv, er også et element i opplevelsen av medborgerskap.

3.8 Hofstedes modell for organisasjonskultur

I starten av dette kapitlet, har jeg gitt et bilde av hvordan Hofstede mener kulturen til en person er bygget opp av identiteten, som er vår praksis knyttet til symboler, helter og ritualer og som sammen med verdiene utgjør kulturen vår. Jeg skal nå se nærmere på hva som preger et lands kultur (Hofstede et al., 2010, p. 8).

Hensikten med å rette fokus på menneskers kultur og et lands kultur, er å få mer kunnskap om likheter og ulikheter som skaper muligheter og utfordringer i et kollegafelleskap og i et lederskap. Hensikten er også for å få en bredere og dypere forståelse av hvordan en persons eller et lands identitet og verdier manifesterer seg.

Når vi bruker kulturbegrepet om et land eller en religion, nevner Hofstede i tillegg til nasjonal identitet og verdier, også historiske røtter og institusjoner som utdanningsinstitusjoner, domstoler eller religiøse organer som er sentrale for landets eller religions kultur (Hofstede et al., 2010, pp. 22-24). Hofstede har i Nederland etablert et senter som tilbyr kompetanse innen: «Organisational Culture and Change Management». Gjennom forskning og praksis har Hofstede identifisert seks faktorer som brukes til å kartlegg kulturforskjeller i land.

Beskrivelsen i den følgende presentasjonen baserer seg på Hofstede et als bok: «Cultures and Organizations» (Hofstede et al., 2010) og på informasjon og verktøy på «The hofstede centres» hjemmeside (Hofstede, 2016).

Jeg gir en kort presentasjon av de seks faktorene, men vil videre i dette kapitlet og oppgaven ha fokus på de tre første: **maktdistanse**, **individualisme** og **maskulinitet**, fordi jeg mener de tre faktorene er mest relevante for oppgavens problemsstilling. De tre siste er usikkerhethåndtering, langtidsperspektiv eller kortidshorisont og til slutt overbærenhet versus begrensning.

Maktdistanse

«Power distance» beskriver avstanden i landet mellom samfunnstopper, politikere, maktpersoner og «mannen i gata». Det sentrale er hvordan samfunnet håndterer forskjeller mellom folk, og om avstanden er liten eller stor. I land med stor avstand mellom grupper, aksepteres et hierarkisk system som igjen gir ulike rettigheter. I et leder / ansatt perspektiv, vil en leder i et slik system, alltid har rett. I land med lav maktdistanse, jobbes det aktivt med å utligne makt og rettighets forskjellene, og leder –medarbeiderrollen er mer likeverdig. Norge er et eksempel på et land med lav maktdistanse (31%) (Hofstede, 2016; Hofstede et al., 2010, pp. 60-62).

Individualisme / kollektivism

Denne faktoren sier noe om trenden i landet er rette mot den det som gir fordel for individet, den enkelte eller om politikken og holdningen i landet rettes mot alle, Uttrykt på en annen måte, er spørsmålet om det er «jeg» eller «vi» som er har hovedfokus. Norge skårer høyt på individualistisk holdning (69 %) (Hofstede, 2016; Hofstede et al., 2010, pp. 102-105).

Maskulinitet / feminitet

Her viser det om det er de «harde» eller «myke» verdier som er mest fremtredende og styrende i landet. Det maskuline, de harde verdiene, viser seg ved at det er fokus på prestasjon, heroisme, sikkerhet og materiell belønning for suksess. Motsatsen er det feminine, de myke verdiene, som står for samarbeid, beskjedenhet, omsorg for svake grupper og livskvalitet. De feminine verdier er svært fremtredende i Norge (92%) (Hofstede, 2016; Hofstede et al., 2010, pp. 138-144)

Usikkerhetshåndtering

Usikkerhetshåndtering kan vise seg gjennom holdningen om landet lever etter «vi tar det som det kommer» eller «vi ønsker selv å ta styring og kontroll over fremtiden». Hvordan et land håndterer miljøutfordring og konsekvensene av dette, er et eksempel på usikkerhetshåndtering. Land som har et høyt fokus på usikkerhetshåndtering, har ofte rigid kode for oppførsel og adferd og er lite tolerante for uortodokse ideer, mens land med lite fokus på usikkerhetshåndtering, har mer avslappet holdning og praksis teller mer enn prinsipper. Norge er balansert mellom disse to elementene (50%) (Hofstede, 2016, pp. 187-195; Hofstede et al., 2010)

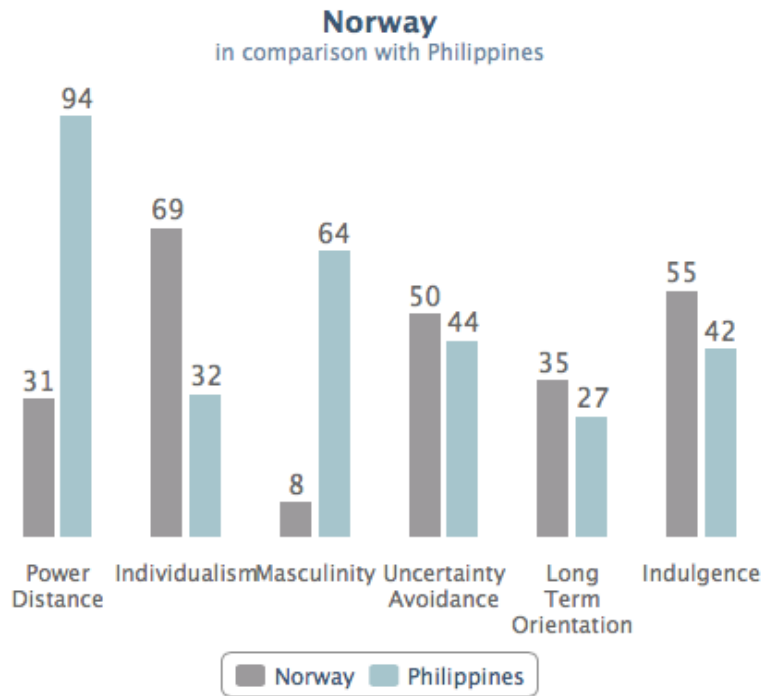
Langtidsperspektiv eller korttidshorisont

Dette viser seg ved om landet er opptatt av historien og de lange perspektivene inn i fremtiden, eller om fokus ligger mer her og nå. Samfunn som har et langt perspektiv, er ofte opptatt av å holde i hevd tradisjoner og foretrekker ikke endringer. De som skårer høyt, har en mer pragmatisk holdning til og de oppmuntrer til innsats i moderne utdanninger for å stå rustet fremtiden. Trenden i Norge er mer fokus på kort tid enn på et langtidsperspektiv (35%) (Hofstede, 2016, pp. 235-240; Hofstede et al., 2010)

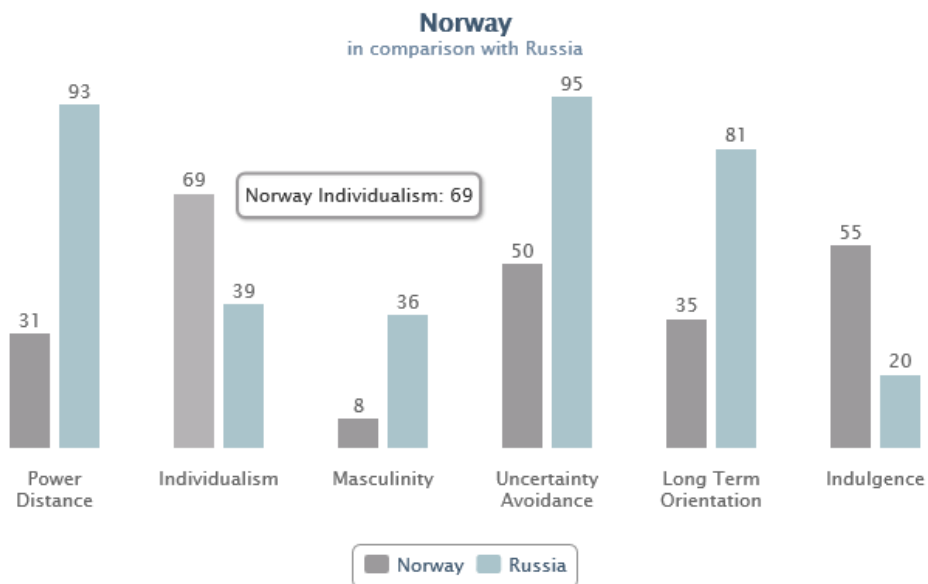
Overbærenhet versus begrensning

Noen samfunn er åpne for livsnyttelse og livsglede, mens motsatsen er samfunn som har stor kontroll og strenge sosiale normer for adferd. Norge viser en litt sterkere trend mot overbærenhet enn begrensning (55%) (Hofstede, 2016, pp. 277-287; Hofstede et al., 2010).

Hofstede har forsket på og analysert land ut fra denne 6 elements modellen, og han har utviklet et elektronisk verktøy som er tilgjengelig på hjemmesiden til senteret. Dette gir et godt utgangspunkt for å løfte fram hvilke utfordringer ledere og kollegaer møter i et flerkulturelt arbeidsfellesskap. Siden hovedgruppen av de som deltok i «Godt nok norsk» og som er ansatt i helsesektoren, kommer fra Filippinene, velger å teste dette verktøyet ved å sammenlikne Norge og Filippinene. Jeg velger også en sammenlikning mellom Norge og Russland, siden det var hovedvekt av russere i prosjektet «Jeg jobber med hjertet» i Finnmark.



(Hofstede, 2016)



(Hofstede, 2016)

I tabellene sammenliknes Norge med Filippinene i figur 1 og Norge med Russland i figur 2. Skalaen går fra 0-100 %, og når det gjelder Norge skårer vi 31 % på *maktdistanse*, dvs. si at det er liten avstand mellom maktpersoner som sentrale politikere og samfunnstopper, mens Filippinene skårer 94 % og Russland 93 %, og det vil si at i begge disse landene er det et hierarkisk system og store klasseskiller og skiller seg veldig fra Norge på disse områdene.

Når de gjelder *individualisme* skårer Norge 69 %, dvs. at det er et høyt fokus rettet mot individuelle fordelere, mens både Filippinene med 32 % og Russland med 39 % ligger på den motsatte siden med fokus på det kollektive. Også på dette området skiller de to kulturene seg fra den norske kulturen.

Det siste elementet jeg vil trekke fram er *maskulinitet*. Norge skårer 8 %, det vil si at det er de myke og feminine verdiene med fokus på samarbeid, beskjedenhet, omsorg for svake grupper og livskvalitet som preger vår kultur. På dette punktet skiller til de to andre landene lag. Filippinene er godt inne på den maskuline siden med fokus på prestasjon, heroisme, sikkerhet og materiell belønning for suksess, med en skår på 64 %, mens Russland med 36 %, holder seg på den feminine siden av skalaen sammen med Norge.

3.9 Oppsummering

Dette teori kapitlet består av to hoveddeler. Den ene delen omhandler kultur presenterer og den andre citizenship og medborgerskap. Jeg velger å lage en oppsummering av hver del og avslutter hver del med å peke på elementer jeg vil ta med meg videre til drøftingskapitlet.

Oppsummering kultur

«Software of the mind», er et begrep Hofstede bruker for å illustrere den mentale bagasjen enhver har med seg. Utviklingen av mentale strukturer starter når vi bli født og fortsette ut livet. Programmeringen er inndelt i **personlighet** som består av arv og innlært kunnskap, **kultur** som er innlært og **menneskets natur** som er arvet (Hofstede et al., 2010, pp. 4-7).

Kultur består av identiteten, som er en praksis knyttet til symboler, helter og ritualer og verdien til en person. Verdiene er relativt stabile gjennom livet, men identiteten kan endres ved å endre symboler, helter og ritualer (Hofstede et al., 2010, pp. 7-10).

På samme måte som en persons kultur kan identifiseres, kan en organisasjons kultur kartlegges. Metoden Hofstede har utviklet for å måle ulike kulturelle faktorer i en organisasjon sier noe om trenden i landet, men det sier seg selv at det også innenfor et land vil være store individuelle forskjeller. Informasjonen kan være en veiviser både når vi skal bli kjent med egen kultur og med andre lands kultur. Ved å utforske de tre faktorene: *maktdistanse*, *individualisme* og *maskulinitet* gir det et bilde av adferd og holdninger som kan komme til syne i en arbeidshverdag, og som derfor kan være nyttige å kjenne til og bruke aktivt i lederskap.

Jeg vil bruke Hofstedes teori og kulturelle med særlig vekt på hans forståelse av hvordan vår kultur er sammensatt og opprettholdes, hans forståelse av identitet som hvordan vår praksis er knyttet til bruk av symboler, helter og ritualer, samt hans kategorisering av ulike lands kultur med fokus på maktdistanse, individualisme og maskulinitet. Fra eksempelet med de tre ulike kartene og spørsmålet om hvilket av dem som er riktig, tar jeg meg Hofstedes svar «All three, of course» (Hofstede et al., 2010, p. xiii) som en påminnelse om at jeg skal ha fokus på forståelse mer enn de rette svarene.

Oppsummering av citizenship

Citizenship handler om å være en av det samfunnet, ikke bare i form av å ha de samme rettigheter som andre, men også gjennom bånd og via tillit til et felleskap. (Khazaleh, 2016). Jeg vil bruke citizenship teorien og vektlegger spesielt følgende i de tre teoriene. Fra **demokratisk citizenship** vil jeg være opptatt av anerkjennelse og påstanden til Rawls om at det hverken er ønskelig og mulig å ha en felles identitet. Grunnideen i demokratisk medborgerskap er fordeling av rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet. Jeg vil også drøfte mangfoldets utfordring for demokratiet.

Isin fornyet forståelsen av citizenship da han innførte begrepet ”**acts of citizenship**”, som en betegnelse på handlinger som personen gjør for å befestе sitt borgerskap. «Acts» er et brudd som skjer og konsekvensene av disse bruddene åpner for en ny måte å være, handle eller oppføre seg på. Isin er opptatt av både når bruddet skjer og konsekvensene av bruddet. Flere tenkere engasjerer seg nå i å videreutvikle forståelsen av citizenship og se på hvordan «acts» fremstår innenfor ulike fagdisipliner.

Thun belyser både kvinneperspektivet og det religiøse perspektivet knyttet til medborgerskap. Thun knytter begrepet identitetsbygging eller «identity work» til å beskrive opplevelsen av citizenship og prosesser som er inkluderende og ekskluderende. Identitet, tilhørighet, anerkjennelse og mangel på anerkjennelse, er elementer i beskrivelse av «**lived citizenship**». Funnene viser at den norske oppfatningen av citizenship er smal, bygger på et homogent samfunn og mange faller derfor utenfor. Jeg vil legge vekt på religion og religiøse symboler, ordbruk og kategorisering av hvem som er utenfor og innenfor, identitet og dobbel identitet.

4 Empiri

I dette kapitlet skal jeg presentere de fire studiene jeg bruker som empiri i oppgave. Jeg velger å presentere hvert studie for seg. Innledningsvis i kapitlet vil jeg presentere demografiske nøkkelopplysninger og reflektere over egne erfaringer knyttet til språk, kontekst og kvinneperspektiv.

Jeg vil senere bruke begrepet «innvandrere» og «personer med innvandrerbakgrunn», og jeg velger å bruke begrepet slik Statistisk sentralbyrå gjør: (Statistisk sentralbyrå, 2016)

Innvandrere: Person født i utlandet av to utenlandskfødte foreldre og fire utenlandskfødte besteforeldre. Innvandrere har på et tidspunkt innvandret til Norge.

Person med innvandrerbakgrunn: Innvandrere eller norskfødt med to innvandrerforeldre

4.1 Innledning

Omsorgssektoren ser ikke så annerledes ut enn andre sektorer når det gjelder den etniske og religiøse sammensetningen av arbeidsmiljøet, men sektoren skiller seg ut ved at den er kvinnedominert, arbeider med mennesker i en sårbar fase av livet og utfører arbeidsoppgaver som trenger høy faglig og etisk kompetanse. Et kulturelt og religiøst mangfold i arbeidsmiljøet forutsetter et lederskap som behersker ledelse av mangfold. Jeg reiser derfor spørsmål om kunnskap om kultur og religion kan være nyttig verktøy for ledere og om arbeidsplassen kan bidra til integrering av kvinner.

*«Ikke høyere innvandrerandel i omsorgsnæringen enn i andre næringer
Helse- og omsorgstjenestene skiller seg ikke veldig fra gjennomsnittet når det gjelder andelen innvandrere som er sysselsatt (tabell 3). 13 prosent av sysselsatte i institusjoner for pleie- og omsorgstjenester er innvandrere, mens 10 prosent av sysselsatte i helsetjenestene er innvandrere. Gjennomsnittet for alle næringer er 12 prosent. Næringer med lav innvandringsandel er blant annet jordbruk og forlagsvirksomhet, hvor innvandrerandelen er på 7 prosent, mens innvandrerandelen er høy innenfor rengjøring og servering, med henholdsvis 57 og 33 prosent» (Ramm, 2013, p. 59).*

Jeg bruker følgende fire studier som empiri:

Studie 1: AFI rapport 5/2014: Evaluering av prosjektet «*Godt nok norsk*». *Et opplæringsprogram for minoritetsspråklig helsepersonell i den kommunale pleie – og omsorgstjenesten*. Forskningen er gjennomført av Heidi Enehaug og Steinar Wedding (Enehaug et al., 2013).

Studie 2: «*Jeg jobber med hjertet*». *Innvandres erfaring med å arbeide i helse – og sosialsektoren* av Mai Camilla Munkejord: Munkejord har gjort dybdeintervjuer av 15 innvandrere i Finnmark. Denne studien ble publisert høsten 2016 (Munkejord, 2016; Sandal et al., 2013).

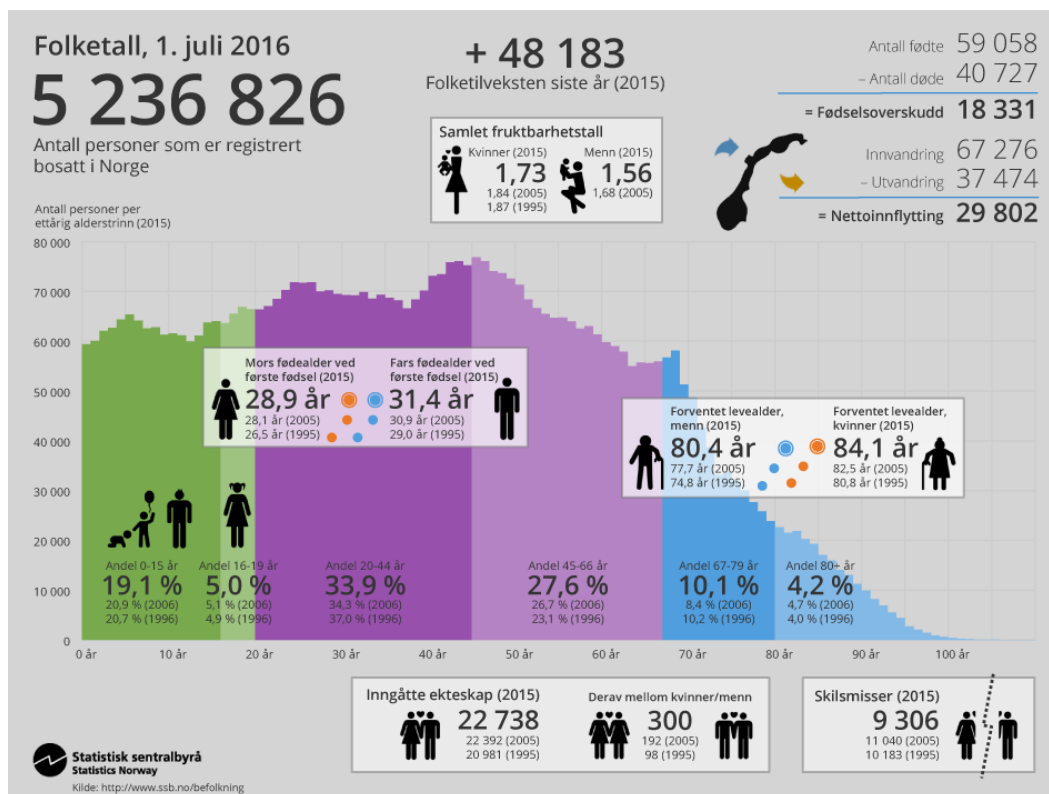
Studie 3: «*Ledelse av mangfold*» av Laura E.M Traavik. Hensikten med Traaviks artikkel er å introdusere begrepet mangfold, vise hvordan mangfold påvirker grupper og organisasjoner, og peke på hvordan norske ledere kan lede mangfoldet (Traavik, 2006).

Studie 4: «*Mangfoldsledelse*» og *innvandreres tilknytning til arbeidsplassen* av Gro Mjeldheim Sandal, Hege Høivik Bye, Tonje Fyhn og Valeria Markova har til hensikt å gi mer erfaringsbasert kunnskap om hva som fra innvandreres og lederes ståsted kjennetegner «god ledelse» (Sandal et al., 2013).

Jeg anses at disse fire studiene gir en bred nok empirisk ramme til å drøfte lederskap av flerkulturelle arbeidsmiljøer og betydningen av kultur og religionskompetanse for å integrere innvandrerkvinner. Før jeg presenterer empirien, vil jeg gi noen demokratiske nøkkelopplysninger og refleksjoner over fire temaer: kontekst, kvinneperspektiv og kultur, som jeg mener er sentrale innen denne tematikken.

4.1.1 Demografiske nøkkelopplysninger

Demografien i Norge har endret seg på flere områder. Innbyggertall og levealder øker. 1. juli 2016 var det 5 236 826 innbyggere fra 223 land som er bosatt i Norge. Levealderen fortsetter å øke, slik den har gjort fra etterkrigstiden. For kvinner er den nå 84,1 år og for menn 80,4 år. Det gir et økt behov for helsetjenester og dermed også et økt behov for arbeidskraft i helsesektoren. Figuren under gir en oversikt over befolkningen pr. 1. juli 2016.



(Statistisk sentralbyrå, 2016)

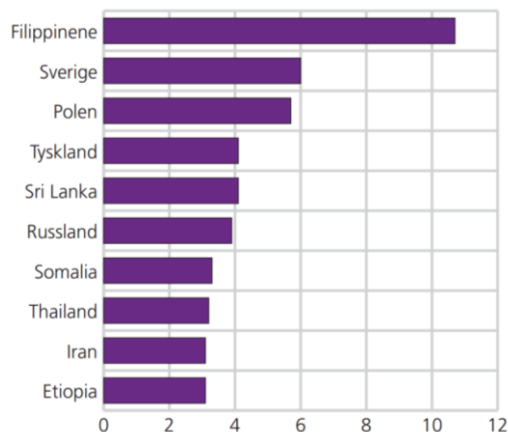
Pr. 1. januar 2016 har 16,3 % av befolkningen innvandrerbakgrunn. Polen, Litauen, Sverige, Somalia og Tyskland er de fem landene det kommer flest innvandrere fra. Arbeidsinnvandring (33%) og familiegjenforening (39%) utgjør de største gruppene, deretter følger flykninger (22%), men personer under utdanning utgjør en liten andel (5%). Det er en økende andel innvandrere som er sysselsatt i omsorgssektoren. Det bor flest innvandrere i Østlandsområdet og i de store byene, og andelen som arbeider i omsorgssektoren, avspeiler dette.

«I 2011 utførte innvandrere 13 prosent av de nesten 129 000 årsverkene i omsorgssektoren. I Oslo var den tilsvarende andelen hele 40 prosent. Innvandrere står for halvparten av tilveksten i årsverk de siste årene. Den største andelen innvandrere kommer fra Polen, men ikke når det gjelder ansatte i omsorgstjenestene,

Filippinere står bak hvert tiende innvandrersårsverk» (Ramm, 2013, p. 55).

Når det gjelder opprinnelsesbakgrunn til de som arbeider i omsorgssektoren, utgjør filippinere den største andelen. Dette samsvarer med data som fra prosjektet «Godt nok norsk» som presenteres senere i dette kapitlet. «Godt nok norsk» er

gjennomført i Oslo området, og over 50 av de som deltok var fra Filippinene. I artikkelen «Jeg jobber med hjertet» som baseres på forskning gjennomført i Finnmark, er filippinere fraværene i materialet. Mens tre andre av de ti landet som har høyest antall innvandrere, nemlig Sverige, Polen og Thailand, er representert.



(Ramm, 2013, p. 61)

4.1.2 Refleksjon over erfaringer

Språk: I arbeidet mitt i Mali, hadde jeg i hovedsak kvinner og barn som målgruppe. Ved ankomst til Mali i 1986, var min franskkunnskap et enkelt ordforråd fra reallinje på gymnasen. Det offisielle språket i Mali er fransk, men tuareg kvinnene brukte det lokale språket, og jeg måtte derfor bruke en mannlig tolk i samspill med kvinnene. Kvinnene lo ofte når budskapet nådde dem og effekten av arbeidet var ofte mindre enn jeg forventet. Hvilket budskap som nådde fram, hadde jeg lite mulighet til å sjekke ut, på grunn av språk- og kommunikasjonsutfordringene.

Jeg kjente på mangel av et viktig verktøy, kvinnenens språk! Dette trengte jeg for å bli kjent med kvinnene og deres kultur, identitet og verdier. Jeg ønsket å lære av dem for å hente kunnskap fra dem og for å kunne formidle min helsekunnskap tilbake. Mangel på språkferdigheter i kvinnenens språk reduserte mine muligheter til god kommunikasjon og til å være en god yrkesutøver med god kommunikasjon. I denne konteksten var mine fagkunnskaper og personlige ferdigheter mindre verd enn i mitt hjemland.

Denne erfaringen vekket interessen for språk som plattform for kommunikasjon, og i denne sammenheng tenker jeg på en språkkunnskap og språkforståelse som også innlemmer forståelsen for det det abstrakte og for det som ligger bak ordene, og dette krever kunnskap om kontekst, kultur og religion.

Kontekst: I Mali drakk mange forurenset vann og ble syke både med diare og andre sykdommer. Brønngraving var derfor et av våre satsningsområder, og vi gledet oss hver gang en ny brønn kunne tas i bruk. Til vår overraskelse, ble ikke alltid brønnene tatt imot med åpne armer av lokalbefolkningen. Noen syntes det friske vannet smakte vondt, mens andre trakk på skuldrene da vi underviste om sammenhengen mellom forurenset vann og sykdom.

Mali er et muslimsk land, som praktiserer flerkoneri. Hver mann kan ha inntil fire koner. Jeg har sjelden vært i så mange bryllup som det året jeg bodde i Vest-Afrika. Med min forforståelse og fordommer er flerkoneri et fenomen med kun negative fortegn. Møtet med kvinnene som opplevde styrken i å være flere til å dele på de tunge arbeidsoppgavene, og gleden over å være kone 2, 3 eller 4 som mannen selv hadde valgt, var nye dimensjoner eller i hermeneutisk tenking, deler som endret helheten for meg. Jeg opplever fortsatt flerkoneri som feil og kvinneundertrykkende, men jeg ser nye dimensjoner av fenomenet, og mine fordommer er endret.

Det sies at nomadekulturen veier 36 kilo. Det er den vekten et esel kan bære, og siden esel er fremkomstmiddel på vei til neste bosetting, kan de ikke eie mer enn eselet kan bære. Livet til nomadene i Mali har endret seg lite sammenliknet med i den vestlige verden, og for meg ga oppholdet en påminnelse i forhold til å etterspørre hvilke erfaringer og kontekster de som kommer til Norge har med seg fra hjemlandet og hva preger deres identitet, verdier og kultur.

Kvinneperspektiv: For noen år siden leste jeg boken «Tett inntil dagene» av den svensk–kurdiske journalisten og forfatteren Mustafa Can. Jeg synes forfatterens skildring av moren og sine egne tanker og holdninger, også er med på kaste lys over språk og kontekst som jeg allerede har nevnt over, men boken viser også de spesielle utfordringene mange kvinner har når de kommer til et nytt land.

I ”Tett inntil dagene” beskriver Mustafa Can moren som en jordnær og intelligent kvinne, til tross for at hun ikke kunne lese eller skrive.

” Hun var fantastisk, og det var ikke bare jeg som syntes det. Hun var aksent alt kretset omkring, hun var lyset i mitt og mine søskens liv! Hun som var mest nærværende, var også den mest fraværende, fordi hun aldri fortalte om seg selv”(Can, 2008).

Moren døde i 2005, 68 år gammel. På dødsleiet bestemte sønnen seg for å skrive bok om moren sin «*Jeg visste at mors skjebne ikke hadde med tid og klasse å gjøre. Det var viktig å vise at dette ikke bare er hennes historie - den er norsk, den er svensk, den er allmenngyldig*», sier Can. Da hun ble begravet i Kurdistan kom det flere tusen mennesker - det var som begravelsen til en rockestjerne. Jeg sto i undring og tenkte; «*hun er en fremmed, hvem var hun egentlig?*»

En journalisten som intervjuet Can spør: ”*Du skammet deg over moren din da du var barn*”? Can svarer: «*Ja, det gjorde jeg. Hun kunne ikke språket, kledde seg annerledes og visste ingenting om det jeg og kompisene mine var opptatt av. Deres foreldre visste hvem Duran Duran og Carola var, og hvordan det gikk med IFK Göteborg. Hun kunne ikke noe om slikt. Etter hvert som årene gikk, minsket avstanden mellom kompisene mine og deres foreldre, mens for meg økte avstanden. Jeg gjorde en klassereise, den er tidløs og grenseløs, og da øker også barnas avstand til sine foreldre (Can, 2008).*

I den svenske konteksten hadde moren til Mustafa Can, liten respekt verken fra sin egen familie eller fra naboer, mens i Kurdistan var hun en helt. Hun levde livet sitt på denne måten fra 1970 tallet da hun flyttet fra Kurdistan til hun døde i 2005. Mens mannen lærte det svenske språket og var i arbeid på Volvo fabrikken, levde hun livet hjemme leiligheten, men noen somre besøkte hun venner og familie i Kurdistan og da ble hun behandlet som en helt.

Det er mange elementer å reflektere over i denne boken, men i denne sammenheng vil jeg trekke fram språk og arbeid som en døråpner for mannen, mens det for kvinnen, moren til Can representere en lukket dør til samfunnet og etter hvert også til hennes egen familie.

Kultur /religion: Selv om Norge betegnes som et kristen land og inntil nå har hatt en Statskirke, oppfattes tro som en privatsak og er et anliggende som har lite plass i samfunnsdebatten. I hjembyen min, Drammen, har dette endret seg etter at befolkningssammensetningen ble flerkulturell. Den norske befolkningen har blitt utfordret, spesielt av tydelige muslimer, og den kristen troen og den norske kirkes plass i samfunnet, har vokst tydeligere fram. Noen skoler har benyttet denne muligheten til å bygge kultur og religionsbroer, og ved Fjell skole er det å snakke om hvilken tro vi har eller ikke har, en naturlig del av barnas hverdag.

Med demografisk empiri og egne erfaringer knyttet til språk, kontekst og kvinneperspektiv som innledning, vil jeg nå presentere de fire studiene. I den første studien, har jeg vært prosjektleder, observatør, informant og samtalepartner for de to AFI forskerne gjennom prosjektperioden, men jeg har selv ikke gjort noen studier knyttet til dette arbeidet. De tre andre studiene jeg bruker som empirisk materiale, er relevante studier gjennomført av andre forskere.

4.2 «Godt nok norsk» - opplæringsprogram

Diakonova er en diakonal stiftelse som fra etableringen i 1916 har drevet sykepleierutdanning og er sykehuseier. Den 100 år gamle stiftelsens profil, har vært opptatt av å se nye samfunnsutfordringer og bidra til å løse dem. Prosjektet «Godt nok norsk» var begrunnet i nåværende og fremtidens behov for helsepersonell til den kommunale helse –og omsorgstjenesten.

Jeg ble rekruttert som prosjektleder og fikk ansvar for å designe prosjektet, etablere styringsstrukturen og lede framdriften. Jeg velger å gå litt mer detaljert inn i denne forskningsrapporten enn de andre, fordi det er min egen erfaring fra dette arbeidet, som inspirerte meg til å velge problemstilling for masteroppgaven.

Selv om forskningsrapporten er skrevet av Enehaug og Wedding, har jeg hatt en aktiv rolle ved å lede prosjektet, bidra med datainnsamling, lage notater fra møter og samlinger samt samtaler og drøftinger med de to forskerne underveis. Jeg velger derfor å bruke det innsamlede materialet og AFI rapporten som en del av det empiriske grunnlaget til masteroppgaven (Enehaug et al., 2013).

4.2.1 Bakgrunn og hensikt

Fylkesmannen i Oslo og Akershus hadde i tilsynsrapporter påpekt mangler og «nesten uhell» i kommunehelsetjenesten pga. faglige og eller språklige utfordringer. Diakonovas studenter og ansatte møtte noen av de samme utfordringene som Fylkesmannen påpekte under studentenes praksisperioder og grep derfor muligheten til å bidra med kompetanse og utviklingsarbeid gjennom prosjektet «Godt nok norsk». Fylkesmannen i Oslo og Akershus bidro med økonomisk støtte til forskning, og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ble engasjert til forskningsoppdraget. Resultatet er publisert i AFI-rapport 5/2014 (Enehaug et al., 2013).

Målgruppen for prosjektet «Godt nok norsk» kan i hovedsak deles i to:

- Ansatte i kommunehelsetjenesten som har fagutdannelse fra sitt hjemland (helsefagarbeider eller sykepleier), men som ikke får norsk autorisasjon eller godkjenning grunnet manglende språkkunnskaper
- Ansatte i kommunehelsetjenesten, som ikke har noen fagutdanning og som heller ikke får startet på utdanning på grunn av manglende språkkunnskaper

I løpet av prosjektperioden på tre år deltok 55 personer, 45 kvinner og 10 menn, fra 21 forskjellige land. Hovedandelen (ca. 50 % av deltakerne) var fra Filippinene.

Dette samsvarer med funn fra Håkon Høst om andel filippinere i kommunehelsetjenesten (Høst m.fl. 2010).

- 58% (32) av deltakerne var sykepleier, og nesten 1/3 av dem manglet norsk autorisasjon
- 20 % (11) av deltakerne var helsefagarbeidere (6 av dem var under utdanning)
- 22 % (12) av deltakerne hadde en annen enn helsefaglig utdanning

Hensikten med «Godt nok norsk» var å bidra til at deltakeren i prosjektet:

- 1) Kunne fungere bedre i dagens arbeidssituasjon
- 2) Kunne ta i bruk den utdanningen de allerede hadde
- 3) Kunne bli kvalifisert til å gjennomføre en helseutdanning

4) Kunne få norsk autorisasjon

I tillegg til disse fire satsingsområdene satt prosjektet fokus på at medarbeidere som allerede hadde en utdanning eller ikke tok sikte på en utdanning, fikk hevet sin kompetanse slik at de kunne fungere bedre i den jobben de hadde.



(Enehaug et al., 2013, p. 15)

Arbeidsmetoden ble videreutviklet og utformet etter inspirasjon fra Arbeidsnorsk, (Ribert & Røst, 1998). Det unike i dette prosjektet, og som senere beskrives som en suksessfaktor, var at i tillegg til fokus på deltakeren, ble tilbudt opplæring til en kollega som skulle være mentor og til lederne. (jmf modellen over).

Mentoropplæringen ble gjennomført 3 timer, tre til fire ganger i semesteret, og leder opplæringen tre timer to ganger i semesteret. Mentorene fikk en slags «oversetter» og bindeledds funksjon på avdelingen. Oversetter funksjonen besto i hovedsak av å fortelle til de andre kollegaene hvordan de selv arbeidet med den de var mentor for, og hva kollegaene kunne bidra med. Mentorene har på den måten bidratt til utvikling hos sine kollegaer, og mentorene bekreftet selv at de opplevde dette som en god egenutvikling. En mentor kunne følge opp 1-3 kollegaer avhengig av kapasitet, eget ønske og hva som var praktisk mulig. AFI beskriver arbeidet som arbeidsmiljøutvikling.

Opplæringen hadde klare mål, men ikke noe fastlagt pensum. Opplæringen tok utgangspunkt i problemstillinger og behov formulert av deltakeren selv. Det kunne for eksempel være: hvordan svare høflig til sjefen når hun gir deg mer oppgaver enn det som er mulig å løse, redsel for å svare i telefonen av frykt for ikke å få tak i nødvendig informasjon om nye pasienter, klager fra pårørende og samarbeidspartner som vil ha «en ordentlig sykepleier» til mer konkrete oppgaver som å skrive rapport

om pasienter, kunnskap om norsk helsevesen eller tradisjoner knyttet til norske høytider.

En sykepleier spurte meg som prosjektleder etter lang tid: «*Alle snakker så mye om snøen som falt i fjor. Hva var det som var så spesielt med den*»? Ordtak eller ordspill er språkferdighet på høyt nivå. Bruk av dette kan gi mange utfordringer for mottakere hvis vi som bruker dem ikke forklarer hva som ligger bak når vi sier: «*ta med deg døra når du går*» eller «*pasienten har tatt kvelden*»!

4.2.2 Arbeidsforskningsinstituttets arbeid (AFI)

På bakgrunn av prosjektets vektlegging av erfaringslæring og utvikling, valgte de to AFI forskerne Steinar Widding og Heidi Enehaug å legge opp evalueringen som en formativ prosessevaluering (Enehaug et al., 2013). Hensikten med den metoden var at den skulle bidra til å forbedre prosjektet eller arbeidsmetoden underveis i prosjektperioden. Metoden fokuserer på prosjektets sterke og svake sider, og forskerne bidro jevnlig med innspill og tilbakemeldinger under hele prosjektperioden. Resultatene ligger i prosessen, og forskerrollen kan beskrives som en «kritisk venn» og som deler prosjekteierens mål om å utvikle et best mulig tiltak.

Datagrunnlaget til forskningsrapporten til AFI ble hentet fra intervjuer, forskernes observasjoner, oppdateringsmøter mellom prosjektledelsen, prosessveileder, lærer og forskerne. Det ble ført logg fra alle samlinger samt oppmøteoversikt, og oppdatering av deltakernes mål. Det ble også ført referater fra møte med administrativ ledelse i kommunene. Forskerne og prosjektledelsen gjennomførte også en SWOT– analyse. Alle disse dokumentene er også med i forskernes analyser.

4.2.3 Funn i studien

Jeg velger å dele funnene inn i tre grupper. Først presentere jeg funn knyttet til den opprinnelige målgruppen, de minoritetsspråklige, deretter funn hos kollegaer som

fungerte som mentorer og til slutt funn knyttet til lederrollen. Avslutningsvis vil jeg også trekke fram funn knyttet til arbeidsmiljø.

Funn knyttet til minoritetspråklige deltakere

Jeg vil trekke fram to funn som peker på utviklingsmuligheter og kompetanse og et funn som peker mot familiære utfordringer som hindring for progresjon.

Kompetanse: Forskningen viser at deltakelse i prosjektet får økt kompetanse på flere nivåer, både formell (gjennom godkjent utdanning) og uformell. På det uformelle området, dreier det seg om bedre kommunikative ferdigheter og å øke mestringsfølelsen, noe disse tre utsagnene illustrere:

«Jeg har lært ganske mye i prosjektet, Jeg har utviklet meg mye ift. å snakke med pårørende, å snakke i det hele tatt. Jeg holder på å lære med å si fra hva jeg egentlig mener» (Enehaug et al., 2013, p. 17).

«Det har vært mange nyttige ting i dag, for eksempel hvordan vi sier nei på bestemt måte. Det er godt å høre på de andre, for vi har forskjellige opplevelser» (Enehaug et al., 2013, p. 17).

«Beboerne forstår meg bedre nå. Før turde jeg ikke spørre kollegaene mine om jeg hadde skrevet ting riktig, men det tør jeg nå. En kollega sa bak ryggen min at jeg er dårlig i norsk. Etter kurset har jeg også turt å ta dette opp med henne og har bedt henne om at hun retter på meg istedenfor» (Enehaug et al., 2013, p. 17).

I tillegg beskriver deltakerne selv og ledere og kollegaer bekrefter følgende funn hos de minoritetspråkligere deltakere: mer selvtillit, flinkere til å artikulere egne behov og ønsker, flinkere til å si ifra og opponere hvis de opplever ting de fant urimelig og flinkere til å gi og ta konstruktiv tilbakemelding

Godkjenning av formelle utdanninger: Forutsetning for å få norsk autorisasjon som sykepleier er 8 ukers praksis et annet sted enn der de arbeider. Dette gis det ingen lønnskompensasjon for hverken til deltaker eller arbeidsgiver, og mange hadde derfor ikke råd til å gjennomføre dette. I løpet av prosjektperioden fikk kun tre av deltakerne autorisasjon som sykepleier, og fem ble autorisert som helsefagarbeider.

Totalt var det 24 % måloppnåelse for de to gruppene. 26 av deltakerne var ved prosjektets slutt underveis mot sine mål. Dette utgjør 47 % (Enehaug et al., 2013, pp. 9-10).

Det viste seg at veien fram til en godkjenning spesielt for sykepleier, krevde en stor innsats fra flere aktører for å skaffe en praksisplass, skaffe finansiering samt praktisk tilrettelegging ift. barn, lengre reisevei osv. Dette forutsatt motivasjon hos leder til å gi permisjon, samt å være villig til å avlønne personen høyre etter at godkjenningen var et faktum. Ved godkjenning forelå også en mulig fare for miste personen til en annen arbeidsgiver, fordi en godkjenning som sykepleier åpnet nye dører. Veien fram for helsefagarbeidere er noe lettere fordi praksis kan gjennomføres på egen arbeidsplass, men flere strevde med språktester.

Funn i forhold til personlig utvikling, som medførte at de ble tydeligere i forhold til egne behov og ønsker, samt mer frimodig til å bruke kunnskap, ble raskt oppfattet som en styrke av dem og resten av kollegiet. To ledere beskriver opplegget som følger:

«Jeg ser stor forskjell på deltakerne. De lærer ikke bare språket, men mye mer. Dette har ført til at terskelen for å kunne rette når noen snakker feil, er blitt lavere. Det er ikke så farlig lengre. Det er mindre ubehagelig når noen retter på. De har fått mer kompetanse på å gi konstruktive tilbakemeldinger. De tar også mer ansvar sjøl» (Enehaug et al., 2013, p. 11).

«Vi kom seint med – først i siste runde. Det er ergerlig at jeg ikke skjønnte før hvor bra dette opplegget var. Jeg ser at deltakerne har hatt veldig stor progresjon (..) Jeg har bare positive ting å si om kurset. Mer av dette, sier jeg bare» (Enehaug et al., 2013, p. 12)!

Familiære forhold: Flere fikk også familiære utfordringer med sykdom eller gjenforening med barn som skulle tilpasse seg i Norge. Dette forsinket deres egen progresjon, eller de måtte avbryte. For mange var avstanden lang fram til en formell utdanning, særlig de som ikke hadde en helseutdanning i utgangspunktet, og fokus ble da på uformell kompetanse slik at de skulle fungere bedre i hverdagen (Enehaug et al., 2013).

Mentor

Kollegaene er de som til daglig arbeider tettest på de minoritetsspråklige. Før prosjektstart var ikke opplæring i språk eller kulturell læring tematisert som et ansvarsområde. Gjennom prosjektet fikk mentorene 1-3 deltaker de hadde ansvar for. De fikk veiledning i hvordan de kunne bruke mentorrollen, og de hadde et sted de kunne drøfte problemer og dele gleder som det etter hvert ble mange av.

Prosjektet fikk en rekke positive ringvirkninger for alle gruppene i tillegg til formell kompetanse.

En av mentorene sier:

«Jeg har blitt mer målrettet for å finne ut hva deltakeren jobber med, og jeg har lært mye om meg selv» (Enehaug et al., 2013, p. 19).

Rapporten peker på tre faktorer som viser hvilken betydning mentorene har for utvikling hos deltakeren og arbeidsmiljøutvikling. Den ene er effekten deres bidrag har på deltakerens utvikling både personlig og faglig. Det andre er egenutviklingen mentorene selv beskriver når de er i mentorrollen. Det siste funnet og som er meget interessant både i et kvinneperspektiv og i et økonomisk perspektiv, det er hvilken stor og ubenyttet ressurser som ligger hos disse kvinnelige kollegaene, og som frigis når de får en konkret rolle overfor kollegaer. Forutsetningen for at et slik arbeid settes i system, ligger på ledernivå.

Leder

Lederens rolle blir trukket fram som sentralt for utvikling og om resultatet ble godt eller ikke. Evalueringen viser at *«de deltakeren som har opplevd støtte fra sine ledere er mer fornøyd enn de som ikke har hatt følelsen av at lederen har hatt et mål med deres deltakelse» (Enehaug et al., 2013, p. 20).*

Hvis vi leser deltakeres beskrivelse av relasjon til leder i den konteksten, peker de hvor viktig leders involvering og engasjement er og oppfattes som respektfull adferd.

«Jeg vet ikke hvorfor sjefen min ikke er interessert. Men jeg er ikke flink til å gi tilbakemelding da. Men hvis HUN hadde spurt meg. Det er vanskelig for meg.

Men inni meg føler jeg at jeg utvikler meg, jeg følger at kurset hjelper meg mye» (Enehaug et al., 2013, p. 20).

En annen deltaker sier:

«Jeg har fått løst opp i problemene mine, så jeg kan sove i kveld! Veldig bra at avdelingslederen vår kom i dag. Jeg har spurt henne om det og hun sa at hun hadde det så veldig travelt. Bra at hun har kommet, hun viser respekt Jeg blir mer modig av dette, men jeg er jo ingen kommunikasjonskonsulent da» (deltakeren ler) (Enehaug et al., 2013, p. 20).

Arbeidsmiljø

Et resultat som ikke var tilsiktet ved oppstart av prosjektet, er bedret arbeidsmiljø. Både minoritetsspråklige, mentorer og ledere fremhever bedring av arbeidsmiljøet. De grunngir dette med at det er lov å være mer direkte med hverandre og gi tilbakemeldinger på kryss og tvers i miljøet.

Når det gjelder formelle og uformelle resultater, sier AFI rapporten at resultatene er tilfredsstillende, men de kunne blitt enda bedre hvis prosjektet var enda bedre forankret i kommunene og det ble lagt bedre til rette for fri under opplæring og praksis.

4.2.4 Oppsummering

Evalueringen peker på flere områder, men til drøftingskapitlet tar jeg med meg følgende funn som jeg mener er mest relevant for å gi svar på problemstillingen:

Lederrolle i et flerkulturelt arbeidsmiljø er sentral i forhold til følgende områder: et godt arbeidsmiljøet og trivsel, språkutvikling, faglig utvikling / formell kompetanse, kulturforståelse og kvinners opplevelsen av integrering. Disse elementene kommer jeg tilbake til i drøftingskapitlet.

Kollegaene er en stor ubenyttet ressurs som kan bidra til faglig og personlig utvikling og til arbeidsmiljøutvikling hvis det initieres og settes i system av lederen. Siden kollegaene i hovedsak er kvinner, er det også et kvinneperspektiv i dette – kvinner som ressurs og kvinner som forbilder.

4.3 «Jeg jobber med hjertet»

Høsten 2016 ble artikkelen: «Jeg jobber med hjertet» med undertittel: Innvandrers erfaringer med å arbeide i helse –og sosialsektoren publisert. Studien er gjennomført av Mai Camilla Munkejord blant innvandrere bosatt i Finnmark og som arbeider i helse –og omsorgssektoren. «*Materialet som helhet kan tolkes som en mestringsfortelling som peker på helse –og sosialsektoren som en potensielt særlig egnet arena for inkludering av innvandrere*» (Munkejord, 2016, p. 1). Jeg synes studien er interessant for problemstillingen fordi den har fokus på det relasjonelle aspektet ved å være innvandrer og arbeide i helse –og omsorgssektoren og fordi den peker på helsesektoren som en særlig egnet arena for integrering.

4.3.1 Bakgrunn og hensikt

Munkejord peker på at det til tross for en økende andel av innvandrere i helse- og omsorgssektoren, har vi begrenset kunnskap om denne gruppen. Hensikten med studien, var å kartlegge relasjonelle aspekter i innvandrernes forestilling om å arbeide i helse –og omsorgssektoren. Munkejord har intensjon å få tak i innvandrernes opplevelse av arbeidshverdagen, deres forståelse av omsorg og hvordan de beskriver relasjon til bruker, kollegaer og ledere. Innledningsvis peker hun på studier som karakteriserer innvandrere som: «*fleksible og tilgjengelige*», «*varmere*» og «*mer naturlige*» (Munkejord, 2016, p. 3), mens andre studier peker på at innvandrere er «*upassende pleiere*» (Munkejord, 2016, p. 3), særlig hvis de har mørk hud, snakker gebrokkent og er menn.

4.3.2 Gjennomføring

Munkejord har gjennomført kvalitative dybdeintervjuet inspirert av narrative og fortolkende perspektiver med mål: «*å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene*» (Munkejord, 2016, p. 6). Hun har hatt 17 informanter (15 kvinner og 2 menn) med arbeid i helse og omsorgssektoren med bakgrunn fra Russland, Finland, Polen, Litauen, Sverige, Thailand, Nepal og Somalia. Noen har kommet til Norge som arbeidsinnvandrere,

andre er flykninger og den siste gruppen er ekteskapsmigranter. Noen av informantene er utdannet sykepleiere fra hjemlandet, men arbeider som helsefagarbeidere, to er leger, men har nylig etter lang tid fått godkjent utdanningen. Noen av flykningene har høyere utdanning fra hjemlandet, men har startet på helseutdanning etter de kom til Norge og har tatt fagbrev som helsefagarbeider. Bare en av informantene, har valgt ikke å ta utdanning.

4.3.3 Funn i studien

Det er to funn jeg finner relevante og interessante for problemstillingen, og som jeg derfor vil trekke fram fra studien. Det er omsorgsforståelsen og forståelsen av arbeidstakerrollen.

Omsorgsforståelsen

Det er to elementer jeg merker meg når innvandrerne beskriver sin omsorgsforståelse. Det ene er bruk av familietermer når de omtaler pasientene og det andre er hvordan de beskriver sitt forholdet til arbeidet. Jeg vil bruke sitater fra artikkelen til å illustrere disse to elementene.

Bruk av familietermer: Når informanten beskriver pasienten, bruker de familiebegrep: «*hun er som en bestemor*», «*de er som familien vår*» (Munkejord, 2016, p. 9).

«*Jeg har en spesiell pasient, Hanna, som jeg liker veldig godt. Hun er som en bestemor. Hun er min favoritt. Jeg savner henne når jeg ikke har jobbet noen dager. Jeg savner dem i hjertet mitt. Jeg tenker at når jeg blir gammel, så blir jeg som dem*» (Munkejord, 2016, p. 9).

Forholdet til arbeidet: og at det pasientens behov som styrer dem, ikke den oppsatte arbeidstiden Tittelen på artikkelen «*Jeg jobber med hjertet*» stammer fra følgende sitat:

«*Vi som er fra Asia, vi gir veldig mye omsorg. Noen tenker: Nå er klokka tre, nå er jeg ferdig. Ha det. Jeg tenker ikke på klokka. Så lenge jeg kan hjelpe til...Brukerne blir som en del av familien din. Jeg jobber mer med hjertet, Jeg sier*

ikke: «Det er etter tre, ikke ring til meg.» (...) Jeg har ikke hjerte til å si nei (når de ringer på fritiden)» (Munkejord, 2016, p. 11).

I dette sitatet formidler informanten at hennes forhold til arbeidsplassen og til brukerne er annerledes og mer omsorgsfull enn hos de norske kollegaene, og hun sier: «Jeg jobber mer med hjertet». Mens en annen beskriver sin måte å utøve omsorgsrollen på ved å sammenlikner seg med sine norske kollegaer «..., hun er nok en mer «helhjertet» omsorgsarbeider enn enkelte andre» (Munkejord, 2016, p. 11). En tredje sier: «Jeg liker å jobbe med mennesker. Jeg liker å spørre dem hva de trenger» (Munkejord, 2016, p. 7).

Funnene peker mot at innvandrere selv mener de har mer fokus på pasientene behov enn deres norske kollegaer, og at det er pasients behov som styrer arbeidshverdagen, ikke arbeidstiden. I tillegg peker funnen mot at innvandrere mener de utfører arbeidet som med mer omsorg enn deres norske kollegaer.

Arbeidsmiljø og forhold til leder

Når det gjelder arbeidsmiljø og forholdet til leder, viser funn i studien, at de opplever arbeidshverdagen og relasjonene både til leder og kollegaer annerledes enn de gjorde i sine hjemland. De beskriver positive møter på som følger:

«Kollegaer som var veldig smilende», «de hadde åpne armer», «jeg fikk med en gang en veileder og i tillegg en introduksjon fra min sjef». «Jeg ble veldig imponert. For jeg opplevde det helt motsatte av det jeg opplevde i (mitt hjemland)» (Munkejord, 2016, p. 12).

En kvinne fra Russland sier følgende:

«Av og til drømmer jeg om at jeg jobber som assistent på et sykehus i Russland, og det er helt forferdelig. Der kan en oversykepleier komme og si forferdelige ting til meg. Folk forstår at det er ikke bra, men det er likevel vanlig. Ja, det er enormt stor forskjell mellom arbeidsmiljøet i Norge og Russland» (Munkejord, 2016, p. 13).

I tillegg trekker innvandrerne frem årlige fester og noen sosiale møtepunkter med kollegaer som viktig og en fleksibel leder som hjelper til ved behov for avspasering eller tilrettelegging (Munkejord, 2016, p. 13).

Informantene peker både på relasjon til leder og kollegaer, respekten som blir vist dem og fleksibilitet som viktige for opplevelsen av trivsel og trygghet i arbeidssituasjonen.

4.3.4 Oppsummering

Munkejord tar i sammendraget frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse. I tillegg peker hun på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering, og dette er et funn jeg vil komme tilbake til under drøftingen av omsorgssektoren som arena for integrering av kvinner.

I tillegg er det særlig to elementer i tilknytning til det vi i Norge kaller profesjonalitet jeg merker meg som jeg vil se nærmere på i drøftingen fordi de skiller seg ut fra det som vi er kjent med i en tradisjonell norsk helsekontekst. Det første er omsorgsforståelsen ved bruk av familiebegrep «bestemor» og «familien vår» og at det pasientens behov som styrer dem, ikke den oppsatte arbeidstiden. Det andre jeg vil se nærmere på er funn informantene trekker fra smilende kollegaer, opplæring, veileder, ledere som ser dem, kollegaer de kan spørre og som forklarer på en ordentlig måte når de skal beskrive hvordan de opplever arbeidshverdagen.

4.4 Mangfold og mangfoldsledelse

Det har de siste årene vært en årlig vekst på 1000 sykepleiere, og 40 % av dem innvandrer bakgrunn. Andelen blant helsefagarbeidere er enda høyere. Flerkulturelt mangfold i arbeidsmiljøet, med medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn, er en virkelighet norske ledere generelt og i helse –og omsorgssektoren spesielt, må forholde seg til (Munkejord, 2016, p. 3).

Mangfold i fellesskap i form av mennesker med ulik alder, utdanning, verdier og personlighet har alltid eksistert, og på den måten har også det norsk arbeidslivet hatt en mangfoldig sammensetning. Men mangfoldets kompleksitet avhenger av hvilke

forskjeller eller attributter, som er tilstede. De synlige attributter som kjønn, alder og utdanning er lett å få tak i, mens de usynlige attributtene som verdier, personlighet og kunnskap, krever dypere kjennskap til personen. I takt med innvandring, nye og ukjente attributter og etablering av flerkulturelle arbeidsmiljøer, har mangfoldet fått blitt mer komplekst og mangfoldsledelse kommet på dagsorden (Traavik, 2006).

Kompleksiteten i de mangfoldige arbeidsmiljøene og organisasjonene må forstås og styres på nye måter. Det er gjort flere studier av mangfold i næringslivet, men i helsesektoren er det begrenset med studier. Det er derfor gledelig at Forskningsrådet i 2016 har gitt støtte til et treåring prosjekt:

«Multicultural workforce in Nursing Homes: Contemporary challenges, opportunities and potentials for the future in the Norwegian municipal care sector (MULTICARE)» (Høgskolen i Bergen, 2016).

Den ene delen har fått tittelen: «Improving leadership of multicultural staff: an implementation study», og det bygger videre på erfaringene fra «Godt nok norsk» prosjektet. Hensikten er å videreutvikle og implementere modellen i flere norske sykehjem og følge arbeidet med forskning. Studien avsluttes i 2019, og det er forventet at forskningsarbeidet vil kaste nytt lys og gi ny kunnskap om ledelse av den mangfoldige helse –og sosialsektoren (Høgskolen i Bergen, 2016).

Begrepet diversity eller mangfold brukes forskjellig i ulike kulturer, og det kan derfor være vanskelig å oversette det til vår nasjonale kontekst. Når begrepet mangfold brukes i faglitteraturen, tenderer det mot å ha en amerikansk undertone, mens det i europeisk kontekst gir andre assosiasjoner (Traavik, 2006).

Jeg vil trekke fram noen momenter fra Laura E.M. Traaviks studier av norsk næringsliv og presenterer hvordan hun gjennom sitt arbeid mener at mangfold påvirker grupper og bør ledes. Deretter vil jeg se på studien til Sandal og kollegaer om innvandres tilknytning til arbeidsplassen, men først vil jeg se på noen trekk ved den norske lederstilen.

4.4.1 Den norske lederstilen

For å forstå mangfoldsledelse, er det sentralt å forstå hvilke idealer som kjennetegner den norske lederstilen og hvilke sider ved den som fremmer og hemmer mangfold.

Den norske lederstilen er sammen med resten av Norden: likhetsfokuseret, demokratisk, rasjonell, praktisk, forsiktig, avmålt, jantelovbasert, individualistisk, feminin og ansatt –orientert. For Norge spesielt, trekkes også fram en sterk grad av delegering til kollegaer og underordnede (Traavik, 2006). Hvis vi akseptere disse generaliseringene av norske ledere, trekkes noen ledertrekk fram som positiv faktorer på mangfold, mens andre ledertrekk kan være til hinder for å skape og lede mangfold. Traavik peker på følgende ledertrekk:

Ledertrekk som fremmer mangfold: Den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på, trekkes fram på den positive siden. Den rasjonelle og praktiske tilnærmingen trekkes fram som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy.

Ledertrekk som kan hindrer mangfold: Janteloven trekkes fram som en hindring for å anerkjenne og akseptere forskjeller, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen kan forsinke implementering av mangfoldspolicy.

Den norske lederstilen fremstilles ofte som tradisjonell og suksess forbindes med assimilering og forskjeller anses som en ulempe. Traavik understreker at finnes flere enn en norske lederstil, og at flere av de norske verdiene og dimensjonene kan utgjøre positive plattformer for ledelse av mangfolds virksomheter. En styrke i det norske lederskapet er at det har lang erfaring i å legge til rette for og ta hensyn til småbarnsfamiliers forhold til arbeidstid og fleksibilitet (Traavik, 2006).

4.4.2 Ledelse av mangfold

Traavik introduserer begrepet mangfold i sin artikkel «Ledelse av mangfold» (Traavik, 2006), og hun peker på hvordan mangfold påvirker grupper og organisasjoner og hvordan norske ledere kan lede mangfoldet. Traavik har forsket på det norske næringslivet, og hun peker i artikkelen på to utfordringer. Det ene er å utvide mangfoldet i arbeidsmiljøet og det andre er å utvikle kunnskap om det.

Traavik bruker begrepene «attributter» og «mangfoldsmønster» for å beskrive mangfoldet og mangfoldets effekt, og jeg skal nå peke på noen funn i artikkelen som jeg mener er aktuelle for å drøfte problemstillingen.

Attributter og mangfoldsmønster

Traavik viser til at mangfold alltid har eksistert, i den forstand at når to eller flere er sammen, eksisterer mangfold, men at omfanget varierer avhengig av hvilke attributter og kombinasjoner av attributter som finnes. Attributter deles inn i synlige og usynlige. Eksempler på synlige attributter er kjønn og alder, eller for eksempler utdanningsnivå og ansiennitet som er lett tilgjengelig. Eksempel på usynlige attributter er personlighet, verdier og kunnskap. Kunnskap om de usynlige attributtene forutsetter dypere kjennskap til individet for å få kunnskap om (Traavik, 2006).

I tillegg til å identifisere attributter, peker Traavik på tre måter mangfold viser seg på: demografiske (kjønn, rase), psykologiske (verdier, tro) og organisatoriske (yrke, ansiennitet) elementer. Mangfoldet viser seg og danner ulike mønstre avhengig av sammensetningen, omfanget av og samspillet mellom attributtene. Traavik kaller strukturene som dannes for mangfoldsmønster (Traavik, 2006).

Mangfoldets effekt på grupper

For å forstå hvilken effekt mangfold har på grupper eller organisasjoner peker Traavik på begrepet «faultlines». «*Faultlines kan defineres som tenkte skillelinjer som deler en gruppe i undergrupper basert på en eller flere attributter*» (Traavik, 2006).

Ved å undersøke «faultlines» kan vi få en bedre oversikt over mangfoldet. Traavik peker på at nyere forskning viser at effekten av mangfoldet, er avhengig av type mangfold, omfanget, sammensetningen av gruppen og virksomheten mangfoldet er i, og av «faultlines» undergrupper. Sterke «faultlines» påvirker gruppens læringsprosess, tilfredshet og forventet resultat. Det kan synes som synlige kategoriforskjeller som etnisitet, kjønn, alder kan medfører negative effekter i forhold til tilfredshet med resultater og forpliktelse til gruppen en de usynlige som funksjonsbakgrunn og personlighet gjør.

Traavik peker også på at forskning knyttet til mangfold ofte gir blandede resultater. Av positive konsekvenser trekkes kreativitet og forbedring av resultater fram, mens på den negative sider, nevnes turnover, utilfredshet, svake resultater, konflikt og dårligere kommunikasjon (Traavik, 2006). Traavik peker på at kontekst og oppgavetype ikke er omtalt og tatt høyde for i disse studiene.

På bakgrunn av forskning, teori og den norske konteksten gir Traavik følgende tre konkrete råd til norske ledere som er hentet fra artikkelen Ledelse av mangfold (Traavik, 2006).

Mangfold er en realitet:

Lederen må erkjenne at mangfold er en realitet og ikke et valg de tar for å møte kravene fra et globalisert næringsliv. Lederen må inneha evnen til å lede en arbeidsstyrke som kjennetegnes av mangfold når han skal råde over de menneskelige ressursene som har den nødvendige kunnskapen og kompetansen. Faktorer Traavik peker på i lederskapet er:

- Ledere må verdsette forskjeller, men ikke overfokusere på synlige forskjeller - de må mestre å fokusere på forskjeller og likheter samtidig.
- Lederen bør delta aktivt i rekruttering og fremming av mangfold i sin organisatoriske enhet

Mangfold er ikke alltid positivt

Lederen må erkjenne at mangfold ikke alltid er positivt, og for å utnytte verdien til den enkelte arbeidstaker, er det avgjørende at ledelsen har et proaktivt forhold til mangfold. Det pekes på følgende faktorer:

- Lederen må være fortrolig med de mekanismene som fører til at mangfold får positive og negative konsekvenser på resultater på gruppenivå. Lederen kan da unngå for sterke «faultlines».
- Lederen må styre prosesser ved å forvente bidrag fra alle gruppe-medlemmene og ved å fasilitere kommunikasjon på tvers av grupper, og ved å gi medarbeidere anerkjennelse.

Ledere må øke sin kompetanse og bringe mangfold inn i virksomheten

Det tredje skrittet er å aktivt øke kompetansen i ledelsen av mangfold og søke etter å bringe inn mangfold i virksomheten. Følgende trekkes fram:

- Kompetanse om hvordan mangfold kartlegges og identifiseres
- Ledere må også ha konflikthåndterings kompetanse for å bygge broer som øker utbytte for virksomhetene.
- Mangfoldsledelse må utøves på organisatorisk nivå og på ledernivå. På det organisatoriske nivået peker Traavik på pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdige bidrag, eller oversatt til god og gjennomiktig HR praksis som blant annet har som målsetning å ansette en variert og mangfoldig arbeidsstyrke.

4.4.3 Innvandreres tilknytning til arbeidsplassen

Gro Sandal og hennes team har publisert en artikkel som heter: «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen (Sandal et al., 2013). Hun peker på tidligere studier som bekrefter lederens sentrale rolle:

«Lederen er toneangivende for kulturen på arbeidsplassen i kraft av å være et forbilde og ved at han eller hun ofte rår over personalpolitiske virkemidler eksempelvis når det gjelder belønning, kriterier for rekruttering og miljøskapende tiltak» (Sandal et al., 2013, p. 8).

«En omfattende litteratur levner liten tvil om at oppfattelse av lederadferd har stor betydning for ansattes helse, trivsel og produktivitet» (Sandal et al., 2013, p. 8).

Ledere som betegnes som «gode» har en del fellestrekk, men ulike kulturer vektlegger ulike lederferdigheter. Sandal viser til at samarbeid, partnerskap og tillit er normer i den norske lederkonteksten, men hun peker på at denne lederadferden kan skape usikkerhet hos ansatte fra opprinnelsesland med en kultur preget av hierarki og hvor det forventes at lederen fremstår som autoritær. Hierarki og makt er ofte underkommunisert i en norsk kontekst, og dette kan skape frustrasjon og forvirring på flerkulturelle arbeidsplasser (Sandal et al., 2013).

Studien hadde til hensikt å se på mangfoldsledelse og hva som bidrar til innvandres tilknytning til arbeidsplassen. Studien har en kvalitativ del hvor det er gjort intervjuer med 12 innvandrere og 8 ledere, og en kvantitativ del, hvor 297 medarbeidere og 137 ledere har svart på en undersøkelse. Denne undersøkelsen er gjort i privat og offentlig sektor, men det er liten representasjon fra omsorgssektoren.

Artikkelen fremhever hva som er god og effektiv ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser og hensikten er å finne ut hva som kjennetegner god ledelse og som bidrar for innvandres trivsel, psykisk helse og tilknytning til arbeidsplassen

Denne studien tok utgangspunkt i LIDO – modellen (Leadership in Diverse Organizations modell) for å identifiser kjennetegn på god ledelse fra innvandres og leders ståsted. I dette ligger at lederen bidrar til at ansatte med innvandrerbakgrunn utvikler god tilknytning til arbeidsplassen og som at lederskapet bidrar til å redusere faren for sosial utstøting eller tilbaketrekning.

LIDO modellen (Sandal et al., 2013, pp. 9-11) bruker fire tilnærminger til ledelse som beskrives på følgende måte:

Assimilering kjennetegnes ved at lederen ønsker å behandle alle likt uavhengig av bakgrunn. Dette krever at innvandrere tilpasser seg den dominerende kulturen og at kulturforskjeller ikke tematiseres. I denne lederstilen er det først og fremst de faglige kvalifikasjonene som vektlegges.

Segregering kjennetegnes ved at innvandrere er adskilt fra de etnisk norske, enten ved at de arbeider i andre enheter eller har andre oppgaver. Dette gir et tydelig skille mellom etniske grupper. Bakgrunnen kan være, ulike faglige kvalifikasjon, språkvansker, utfordringer knyttet til uforenelige verdier og holdninger. Ledere som velger segregering begrunner det i at mangfold kan komme i veien for effektivitet.

Laissez-faire har fransk opprinnelse og kan oversettes med «la det skure». Dette uttrykket peker på en lederstil hvor lederen har en passiv rolle, er fraværende og unnvikende når det gjelder å ta beslutninger og er utydelig i forhold til forventinger til ansatte. Denne lederstilen kan virke negativ inn på ansattes trivsel og effektivitet.

Mangfoldsledelse kjennetegnes ved å vektlegge gjensidig respekt og toleranse, og som verdsetter ressurser knyttet til kulturelle ulikheter. Lederen har fokus på at alle skal innlemmes i felleskapet og finner løsninger som ikke skaper tapere og vinnere.

Funn:

Studien peker på en klar sammenheng mellom ledelse og innvandreres tilknytning til og trivsel på arbeidsplassen. Mangfoldsledelse som lederstil forbindes positivt, mens de tre andre lederstilene, assimilering, segregering og laissez-faire slår negativt ut, men i varierende grad. Siden problemstillingen i denne oppgaven retter seg mot å bedre lederrollen i en flerkulturell kontekst, fokusere jeg på resultater knyttet til mangfoldsledelse. Samtidig trekker jeg fram noen områder studien peker på at ledere generelt kan forbedre eller tydeliggjøre.

Det positive som trekkes fram ved mangfoldsledelse av Sandal er: (Sandal et al., 2013, pp. 21-24).

- At det er en uformell tone mellom leder og ansatte som åpner for støtte
- Interesse og omsorg for ansatte ut over arbeidsforholdet
- Avklaring og bevissthet hos lederen hvilken kultur som skal råde arbeidsplassen for å forebygge misforståelser
- At lederen nyttiggjør seg av flere kvaliteter enn den faglige kompetansen
- Toleranse og verdsetting av forskjeller
- Vilje og interesse hos lederen til å se hver enkelt ansatte sine individuelle ressurser og behov
- Lederen opptrer som en god rollemodell ved å ha fokus på toleranse og åpenhet
- Lederen som rollemodell for toleranse og åpenhet

I den kvalitative studien, viser det sammenfallende resultater hva ansatte og ledere mener kjennetegner god ledelse. Det fremheves at lederen:

- bidrar til at de ansatte føler seg som en del av det sosiale felleskapet på arbeidsplassen
- fronter nulltoleranse for mobbing
- ikke forskjellsbehandler innvandrere og norskfødte ansatte
- griper inn før problemer blir for alvorlig
- gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av den enkelte og hvordan arbeidsoppgaver skal løses

Eksempelvis ønsker ansatte fra Øst-Europa, Sørøst-Asia og Midtøsten at lederen selv tar beslutninger og ikke overlater det til medarbeidere, mens ledere ofte ønsker det annerledes. Norske ledere ønsker ikke en «mor /far» rolle for ansatte, men er opptatt av delegering. Det advares mot å tegne et bilde av en homogen innvandrerguppe, fordi det på noen områder er det store kulturelle forskjeller (Sandal et al., 2013, p. 31).

4.4.4 Oppsummering av mangfold og mangfoldsledelse

I denne oppsummeringen vil jeg trekke fram funn knyttet til den norske lederstilen, ledelse av mangfold og innvandres tilknytning til arbeidsplassen.

Den norske lederstilen: For å forstå mangfoldsledelse, er det sentralt å forstå hvilke idealer som kjennetegner den norske lederstilen og hvilke sider ved den som fremmer og hemmer mangfold. Den norske lederstilen beskrives som: likhetsfokuseret, demokratisk, rasjonell, praktisk, forsiktig, avmålt, jantelovbasert, individualistisk, feminin og ansatt –orientert med en sterk grad av delegering til kollegaer og underordnede (Traavik, 2006). Traavik peker på den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Mens janteloven pekes på som en hindring av mangfold, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy.

Ledelse av mangfold: Artikkelen til Traavik om ledelse av mangfold gir anbefalinger kan oppsummeres med at kunnskap om mangfold er kjernekompetanse som betraktes som nødvendige for lærende ledere og lærende virksomheter. Kompetansen kan anvendes på tvers av kontekster. For at norske ledere skal kunne lede mangfold må følgende forutsetninger være tilstede: det må være tilstrekkelig mangfold i virksomheten, toppledelsen må prioritere mangfold og virksomhetens kultur, policy og handlinger må understøtte arbeidet. Til drøftingen vil jeg spesielt se på de tre rådene Traavik gir norske ledere: mangfold er en realitet, mangfold er ikke alltid positivt og behovet for økt kompetanse.

For å få en forståelse av hva som skiller og utfordrer lederrollen avhengig av kontekst og sammensetning, trekker Traavik fram faktorer som fremmer og hemmer mangfold en forutsetning. Den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på, trekkes fram som fremmende faktorer sammen med den rasjonelle og praktiske tilnærmingen til ledelse. Mens på den andre siden nevnes janteloven og manglende anerkjennelse og akseptere forskjeller, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som faktorer som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy.

Innvandrestilknytning til arbeidsplassen: Studien har avdekket mange likhetstrekk mellom «hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte av norsk opprinnelse og ledere oppfatter som «god» og «lite god» ledelse» (Sandal et al., 2013, p. 42). Ledere tildeles særlig ansvar for å være rollemodell i forhold adferd, holdninger og for å klargjøre forventninger. Det pekes også på et ønske om en engasjert og aktiv leder som artikulerer visjoner, levendegjør verdier og tilrettelegger for måloppnåelse. Studien viser tydelig samsvar mellom ledelse og innvandrers tilknytning til og trivsel på arbeidsplassen. Det er også en tendens til samsvar mellom ledelse og sykefravær. Av de fire lederstilene er mangfoldsledelse den stilen som slår mest positivt ut.

4.5 Oppsummering

Empirikapitlet består av fire studier. Jeg trekker ut noen funn og elementer fra hvert studie.

Fra evalueringen av «**Godt nok norsk**» vektlegger jeg funnet om at lederrolle er sentral i et flerkulturelt arbeidsmiljø og bidrar til et godt arbeidsmiljøet og trivsel, språkutvikling, faglig utvikling / formell kompetanse, kulturforståelse og kvinners opplevelsen av integrering. Kollegaene er en stor ubenyttet ressurs som kan bidra til faglig og personlig utvikling og til arbeidsmiljøutvikling hvis det initieres og settes i system av lederen. Siden kollegaene i hovedsak er kvinner, er det også et kvinneperspektiv i dette – kvinner som ressurs og kvinner som forbilder.

Munkejord tar frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse. I tillegg peker hun på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering. I tillegg er det særlig to elementer i «**Jeg jobber med hjertet**» i tilknytning profesjonalitet jeg merker meg som jeg vil se nærmere på i drøftingen fordi de skiller seg ut fra det som vi er kjent med i en tradisjonell norsk helsekontekst. Jeg vil også se på omsorgsforståelsen og funn knyttet til smilende kollegaer, opplæring, veileder, ledere som ser dem, kollegaer de kan spørre og som forklarer på en ordentlig måte når de skal beskrive hvordan de opplever arbeidshverdagen.

For å forstå mangfoldsledelse er det sentralt å forstå hvilke idealer som kjennetegner den norske lederstilen og hvilke sider ved den som fremmer og hemmer mangfold. Den norske lederstilen beskrives som: likhetsfokusert, demokratisk, rasjonell, praktisk, forsiktig, avmålt, jantelovbasert, individualistisk, feminin og ansatt – orientert med en sterk grad av delegering til kollegaer og underordnede (Traavik, 2006). Traavik peker på den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Mens janteloven pekes på som en hindring av mangfold, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy.

I «**Ledelse av mangfold**» peker Traavik på kunnskap om mangfold som kjernekompetanse som for lærende ledere og lærende virksomheter. Kompetansen kan anvendes på tvers av kontekster. For at norske ledere skal kunne lede mangfold må følgende forutsetninger være tilstede: det må være tilstrekkelig mangfold i

virksomheten, toppledelsen må prioritere mangfold og virksomhetens kultur, policy og handlinger må understøtte arbeidet. Til drøftingen vil jeg spesielt se på de tre rådene Traavik gir norske ledere: mangfold er en realitet, mangfold er ikke alltid positivt og behovet for økt kompetanse om mangfold og faktorer som fremmer og hemmer mangfold en forutsetning.

Studien «Mangfoldsledelse og innvandrestilknytning til arbeidsplassen» Studien har avdekket mange likhetstrekk mellom «hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte av norsk opprinnelse og ledere oppfatter som «god» og «lite god» ledelse» (Sandal et al., 2013, p. 42), men ledere tildeles særlig ansvar for å være rollemodell i forhold adferd, holdninger og for å klargjøre forventninger. Det pekes også på et ønske om en engasjert og aktiv leder som artikulerer visjoner, levendegjør verdier. Studien viser tydelig samsvar mellom ledelse og innvandrers tilknytning til og trivsel på arbeidsplassen. Mangfoldsledelse den stilen som slår mest positivt ut.

5 Drøfting

Jeg har til oppgaven i sin helhet og drøftingen spesielt hentet inspirasjon fra hermeneutikken til å lete etter og stille de gode spørsmålene, undre meg og reflektere. Jeg vil i drøftingen legge mer vekt på dette enn å lete etter de riktige svarene. Hermeneutikkens vesen er ikke entydige og retter seg ikke mot de rette svar, kanskje fordi de rette svarene ikke finnes? Målet med drøftingen er derfor å bidra til økt forståelse og at økt forståelse igjen kan gi ny innsikt. I den nye innsikten er det håp og et mål at det ligger noe elementer som kan bidra til å svare på problemstillingen.

Den gamle forståelsesmodellen om medborgerskap er tuftet på likhet og ensartethet i fellesskapet, mens det i dag er det flerkulturelle felleskapet som preger samfunn og arbeidsplasser. Hvordan påvirker dette oppfatningen av medborgerskap og hvordan påvirkes kulturen? Kan ledere utøve lederskap på samme måte som tidligere? Gjennom drøftingen, håper jeg å komme nærmere et svar på spørsmålet jeg stiller i problemstillingen om lederrollen i kommunehelsetjenesten står ved et paradigmeskifte?

Mangfold er flott og berikende, men det er heller ikke til å stikke under en stol, at mangfold skaper utfordringer i det norske samfunnet og på arbeidsplassene. Samfunnet trenger å rekruttere alle de gode medarbeidere som er mulig til helsevesenet, men utfordres nå i kommunehelsetjenesten av et krevende samspill mellom ulike kulturer, religioner og fagtradisjoner. Det er relevansen til problemstillingen inspirerer meg til å drøfte: *På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integrering av innvandrerkvinner.*

Problemstillingen inneholder flere elementer knyttet til mangfold. Den har et kunnskapsperspektiv, et ledelsesperspektiv og et kvinneperspektiv. Disse tre elementene er på hver sin måte sentrale for å sikre god kvalitet i helsetjenesten og et godt arbeidsmiljøet, men den kan også ses i en større samfunnsmessig. Kvinner har en sentral plass i familie og samfunn, og en godt integrert kvinne har stor påvirkningskraft i familien og for samfunnsutviklingen. Tematikken ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser og integrering av kvinner er ikke unik for helsesektoren,

og resultatene av drøftingen kan derfor ha overføringsverdi også til andre sektorer. For å gå grundig inn i de tre perspektivene, kunnskap, ledelse og kvinneintegrering, har jeg delt opp problemstillingen i tre delproblemer. Mitt valg av rekkefølgen på de tre delene er ikke tilfeldig. Jeg har en antagelse om at ny kunnskap kan bidra til kompetanseutvikling og dermed bidra til bedre lederferdigheter og at en av effektene av god flerkulturell ledelse kan være integrering. Dette vil jeg utforske og drøftingen kan gi antydninger og svar på om min antagelse er rett eller er gal.

I teorikapitlet har jeg kulturteori og teorier om medborgerskap. Det empiriske materialet består av fire artikler. Jeg tar utgangspunkt i funn i teorien og vil drøfte dette med funn i det empiriske materialet. Siden jeg både har kultur og citizenship som teoretiske perspektiver, vil jeg i hver del presisere hvilke teorier jeg legger til grunn og hvilke empiriske materiale jeg benytter.

Jeg vil gi en beskrivelse, analyse, og fortolkning av hver av de tre delene. Det kan være glidende overganger mellom hva som betegnes som beskrivelse, analyse og fortolkning, men jeg vil så godt det lar seg gjøre holde de tre elementene fra hverandre. Det er også på noen punkter glidende overganger mellom de tre delene av problemstillingen, og dette løser jeg ved å henvise til hvor jeg velger å drøfte funnet. Fortolkningen og oppsummeringen fra hver del vil samlet gi et svar på problemstillingen.

Den moderne hermeneutikk har fokus på de eksistensielle spørsmålene «hva» og «hvordan», og jeg har derfor valgt å formulere delproblemene på følgende måte:

*Del 1: **Hva** er nødvendig kultur og religionskunnskap for ledere i kommunehelsetjenesten?*

*Del 2: Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrer kunnskap. **Hvordan** kan denne rollen utøves enda bedre?*

*Del 3: **Hvordan** kan helsesektoren bidra til integrering av kvinner?*

Før jeg starter drøftingen, vil jeg si litt om min rolle i dette arbeidet. Jeg velger å knytte teoretiske og empiriske funn inn i den norske mangfoldskonteksten og gi dem aktuell relevans ved å trekke fram eksempler fra det flerkulturelle Norge og den flerkulturelle arbeidsplassen. Ved å bruke hermeneutisk tilnærming til andres forskning, tar jeg selv aktivt del i forskningsarbeidet jeg gjennomfører. Jeg har en aktiv rolle på to måter. For det første må jeg arbeide med egne fordommer og forforståelse slik at jeg blir klar over min rolle i møte med teorien og empirien. Den andre aktive delen jeg tar, er å bruke den hermeneutiske sirkel til å se på forholdet mellom delene og helheten, og helheten og delen, og på den måten se på materialet på en ny måte. Dette kan åpne for andre oppdagelser og funn enn forskeren selv har gjort.

5.1 Kunnskap om kultur og religion

Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap for ledere i kommunehelsetjenesten?

For å få en dypere forståelse av kultur vil jeg benytte meg av kulturteoriene til Hofstede knyttet til menneskets kultur og til et land eller religions kultur, slik de er presentert i teorikapitlet 3.1 og 3.7. Jeg vil også bruke teoriene om demokratisk medborgerskap med fokus på identitet og verdier i et pluralistisk samfunn slik det er beskrevet i 3.5 og «lived citizenship», slik det er beskrevet i 3.7. Jeg vil også lete etter eksempler på «acts of citizenship» slik det er beskrevet i 3.6. Bakteppe for drøftingen er mangfoldskultur som beskrevet i 3.2.

I denne delen vil jeg se nærmere på begrepene **identitet og kultur, omsorgsforståelse og hvilke faktorer som må være tilstede for å utvikle mangfold**. Jeg vil søke etter svar knyttet til disse elementene for å komme nærmere hvilken kunnskap om kultur og religionskunnskap ledere i kommunehelsetjenesten trenger.

5.1.1 Identitet og kultur

Kultur og identitet er to begrep som omtales både i det teoretiske og det empiriske materialet, selv om bruken av ordene og forståelsen kan synes noe ulik. Dette gir mulighet til å få en utvidet og dypere forståelse av begrepene. Jeg tar utgangspunkt i

Hofstedes teorier, Fjørtofts forståelse av demokratisk medborgerskap og identitet og Thuns beskrivelse av hvordan kvinners oppleveler «lived citizenship». Jeg vil også lete etter «acts of citizenship».

Jeg tar utgangspunkt i Hofstedes forståelse av hvordan kulturen bygges opp av identitet og verdier, og hvordan kultur, vår personlighet og natur utgjør vår mentale bagasje eller «*software of the mind*», våre tankemønstre, følelser og handlingsmønstre.

«Software of the mind» = personlighet + kultur + menneskets natur

Kultur = identitet (praksis knyttet til symboler, helter og ritualer) + verdier

Slik Hofstede ser det, er kulturen innlært. I tilknytning til problemstillingen er kultur derfor et ekstra interessant fenomen, fordi det er et område som det knytter seg utviklings- og endringsmuligheter til. Det finnes også endringspotensiale i vår personlighet og i vår natur, men dette drøfter jeg ikke i denne sammenheng.

Hofstede deler kultur inn i fire elementer (Hofstede et al., 2010, p. 8). Praksis knyttet til symboler, helter og ritualer utgjør identiteten. Identitet vår utvikles og forankres ut fra praksis knyttet til kultur (Hofstede et al., 2010, pp. 4-5). En følge av Hofstedes syn er at både identitet og kultur er bevegelige fenomener, og endringer av kulturen kommer som en følge av endringer i identiteten eller endringer i verdier.

Identitet og identitetsarbeid er begrep jeg også finner igjen i det teoretiske materialet både hos Fjørtoft og Thun. Mens Hofstede knytter identiteten tett sammen med kulturen, knytter Fjørtoft identitet til forståelsen av demokrati og demokratisk medborgerskap (Fjørtoft, 2006). Thun benytter konseptet «identity work» og ser på «identitet og tilhørighet» og erfaring med «anerkjennelse og mangel på anerkjennelse» i religiøse kontekster (Thun, 2012). De tre nærmer seg begrepet identitet på ulike måter, og de knytter det til ulike begreper som kultur, demokrati og religiøs tilknytning. Skyldes dette at de tenker ulikt om identitet og hvordan den etableres eller har de hatt ulik motivasjon i arbeid med begrepet og dermed vektlegger ulike perspektiver. Finnes det broer mellom kultur og demokrati, kan det norske demokratiet romme ulike identiteter og religiøse tilknytninger?

Hofstedes forstår identitet som en dynamisk størrelse som formes og utvikles fra vi blir født til vi dør, og som sammen med *verdier* utgjør vår kultur. Det er praksis knyttet til symboler, helter og ritualer som skjer i samspill med familie, venner og kollegaer osv. som påvirker oss og er med på å endre våre mønstre og følelser. Våre følelser og tanke – og handlingsmønstre sitter dypt i oss, og de gamle må avlæres før vi kan lære nye måter å tenke, handle og føle på. Om påvirkningen er til det bedre eller verre, sier ikke Hofstede noe om (Hofstede et al., 2010, pp. 4-5).

Symboler er det elementet det er lettest å oppdage, derfor merker vi oss ord, bilder eller objekter som bærer en spesiell mening, men også det mest overfladiske elementet av de tre som utgjør identiteten. I en helsekontekst er det vanlig å bære en nål som identifiserer hvilken utdanningsinstitusjon man kommer fra. Den røde rosen har lenge vært Arbeiderpartiets symbol, men etter tragedien 22.juli 2011, fikk rosen og rosetog en ny betydning og har blitt et symbol på demokratiet som store deler av det norske folk kan identifisere seg med.

Kors og hijab er to religiøse symboler, og det har den senere tiden vært diskusjon om bruken av begge disse identitetssymbolene. Statsråd Sylvi Listhaug har etter at hun ble innvandrings – og integreringsminister brukt et gullkors rundt halsen, noe som har skapt debatt både om intensjonen og klokskapen hennes.

Hijab er et symbol som stadig drøftes media og som også tas opp i Thuns studie.

«... I used to wear a hijab. It seems like that want some distance, it hasn't been a hindrance, but it wasn't very successful. So I thought: Should I wear a hijab or should I show the society that I am a very brave and very strong woman and that I am very resourceful?» (Fatima) (Thun, 2012, p. 9).

Fatima beskriver hijab som et religiøst symbol som hun har sluttet å bruke, til tross for at det er viktig for henne, fordi det i den norske konteksten ble en hindring for henne. Det å ta av seg hijab kan beskrives som «acts». Fatima foretok en aktiv handling for å få frem en endringen, og den oppsto i det hun tok av seg hijaben i det offentlige rom. Det er denne handlingen Isin beskriver som: «.....the moment an act of citizenship occurs» - øyeblikket da bruddet eller handlingen skjer, er sentralt hos Isin. (Isin & Nielsen, 2008, p. 3). Fatima hadde en opplevelse at bruk av hijab var en hindring for henne, og hun gjorde derfor en endring «acts» som ga henne ønsket

effekt. Dette eksemplet peker på at Fatima gjennom en aktiv handling knyttet til hijab har oppnådd en ønsket endring, men det er ikke utenkelig at endringen også har noen omkostninger for henne. Det sier forskningen ingen ting om, men hun sier at det ikke var en villet, men nødvendig handling, og det er da naturlig å undre seg over hva det gjør med hennes egne tanker og følelser og hvordan det muslimske miljøet møter, akseptere og respektere hennes valg av «acts». Fatimas beskrivelse og opplevelse er hennes, og Fatimas håndtering er hennes måte å løse utfordringen på. Andre muslimske kvinner velger å beholde hijab på som et virkemiddel for å skape seg sin identitet.

Andre kvinner velger å beholde hijab for å vise sin styrke, og en dialog mellom Fatima og en av disse kvinnene, ville kanskje også kunne utfordret Fatimas valg av «acts» for å oppnå ønsket endring.

Hvis vi aksepterer Hofstedes beskrivelse av symboler som det mest overfladiske og det ev de tre symbolene som er minst betydningsfulle for vår identitet, er det nødvendig reflektere over hvorfor bruk av hijab vekker så streke reaksjoner hos enkelte mennesker, at de som bruker det, slik som Fatima, opplever det som en hindring og endrer adferd. Hofstede skiller ikke på religiøse symboler og andre symboler. Spørsmålet er da om alle symboler kan sidestilles og beskrives som det mest overfladiske element ved identiteten eller om det går et skille mellom religiøs symbolbruk og andre symboler. Hvis vi aksepterer Hofstedes syn om at symboler er overfladiske symboler, er det på den andre siden også til å undre seg over hvor viktig dette symbolet presenteres å være for dem som bærer det. Svaret ligger kanskje i det religiøse perspektivet slik Fatima beskriver det: «*Women wear hijab to show their obedience to God,*» (Thun, 2012, p. 9). Muligens er de religiøse symboler knyttet nærmere til våre verdier enn de andre symbolene, og dermed utgjør kjernen i kulturen, men siden Hofstede ikke skiller på religiøse symboler og andre symboler, er dette kun en antagelse.

Religion og ikke religiøsitet er tilbakevendende temaer i media, og det oppstår ofte en polarisering i debatten. Dette bidrar muligens til at bruk av religiøse symboler oppfattes annerledes, muligens også utfordrende eller truende på en annen måte enn annen symbolbruk. Mens det norske folk har endret forståelsen av rosen og aksepterte rosen og rosetog som uttrykk for demokratiet, kan det synes som veien for

akseptasjon av religiøse symboler er lengre enten det er symboler knyttet til kjente og aksepterte religioner eller symboler knyttet til ukjente religioner.

Helter er personer som er høyt aktet og fremstår som forbilder. Tragedien på Utøya berørte på en smertefull måte hele det norske folket, men noe av det som også står igjen etter denne udåden, er betydningen av helter og etableringen av nye. Den unge jenta Bano Rashid fikk noen timer før hun døde møte sitt forbilde tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland. Den tidligere statsministeren var 16 åringsens helt, mens nå fremstår den modige 16 åringen selv som en helt for andre ungdommer. Den unge jentas spontanitet i møte med sitt forbilde, resulterte i at hun lånte bort gummistøvle sine til den tidligere statsministeren. Media har vist oss at utlån av gummistøvle var en handling, «acts» som ble en døråpner for et helt spesielt møte mellom disse to. Mens Fatimas handling knyttet til hijaben var en gjennomtenkt handling, var Banos handling spontan, men begge bidro til endring og en ønsket effekt.

I kommunehelsetjenesten kan helter være faglig dyktige kollegaer som fremstår som rollemodeller, eller det kan være ansatte ved Universitet eller høyskoler som fremstår som faglige veivisere og forbilder. En deltaker i “Godt nok norsk” sier:

«Jeg har fått løst opp i problemene mine, så jeg kan sove i kveld! Veldig bra at avdelingslederen vår kom i dag. Jeg har spurt henne om det og hun sa at hun hadde det så veldig travelt. Bra at hun har kommet, hun viser respekt. Jeg blir mer modig av dette, men jeg er jo ingen kommunikasjonskonsulent da» (deltakeren ler) (Enehaug et al., 2013, p. 20).

Denne kvinnen ønsket å få lederen sin med på møtet, og hun hadde spurt henne om å delta. Umiddelbar reaksjon fra lederen var at hun hadde det for travelt, men kvinnens initiativ «acts» gjør en forskjell fordi lederen kom på møtet. Hun berømmer avdelingsleder sin for å komme på et møte og begrunner det med at ledere da viste henne respekt og at hun fikk løst sine problemer. Hun ser tydelig opp til avdelingslederen, som jeg tenker kan omtales som en helt for henne ut fra hvordan jeg forstår Hofstede og «acts» slik jeg forstår Isin.

Ritualer er sosialt aksepterte og viktige, men de er ikke nødvendige for å nå mål. Siden 22. juli allerede har fått plass som eksempel i identitetsbeskrivelsen, velger jeg også å beskrive ritualer med et eksempel derfra. Begravelsen til Bano Rashid, den

unge kurdiske, muslimske jentas ble gjennomført av en sokneprest fra Den norske kirke og en muslimsk imam. Dette hadde aldri før skjedd i Norge. Familien til Bano og de to modige religiøse lederne, sokneprest Tronvik og imam Kobilica, viste oss i det flerkulturelle Norge vei inn i nye ritualer. Handlingen til familien til Bano var en aktiv handling, «acts» som ga dem handlingsrom til å lage en historisk begravelse i tråd med deres ønske. Dette åpnet for at imamen og presten igjen kunne utføre en helt ny handling, og sammen har denne familien og de to kirkelederne åpnet dører med mulighet til fellesskap og ritualer tilpasset denne familien identitet, muligens en dobbel identitet som jeg kommer tilbake til.

I en helsekontekst er det mange ritualer knyttet til hvordan man tar imot kollegaer og forlater en arbeidsplass ved vaktskift, ved markering av merkedager, og knyttet til mottak av nye pasienter og ved dødsfall. I det empiriske materialet viser Munkejord til en informant som sier følgende: «*Så skulle jeg begynne å jobbe...Jeg var veldig spent, men det var en overraskelse at jeg traff kollegaer som var veldig smilende. De hadde åpne armer*» Litt senere sier hun: «*Jeg fikk med en gang en veileder,*». For informanten var det ingen selvfølge å bli tatt imot med åpne armer eller få tildelt en veileder, men informanten beskriver det som viktig for henne. Dette eksemplet beskriver ritualer knyttet til adferd og praksis ved nyansettelser. Noen ritualer er så integrert i oss eller i et arbeidsmiljø, slik at vi ikke ser på tenker på dem som ritualer og gir dem den betydningen de har. Ved nyansettelse enten det er av ansatte med samme kulturelle bakgrunn eller med ulik bakgrunn, kan ritualer hvikes ut og identitet og kulturen endres hvis ikke lederen er bevisst på opprettholdelse av ritualene.

Mens Hofstede har fokus på hvordan praksis knyttet til symboler, helter og ritualer utgjør vår identitet, leter Thun i sitt arbeid etter hvordan «identitet og tilhørighet» og «erfaring med anerkjennelse og mangel på anerkjennelse» viser seg når hun utforsket dynamikken knyttet til inkludering og ekskludering i en religiøs kontekst. Fjørtoft peker på grunnholdningen i demokratisk medborgerskap om fordeling av rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet. Både Hofstede, Thun og Fjørtoft er enige om at identiteten skapes i møte med andre, enten det handler om vår praksis og samspillet med andre slik Hofstede beskriver det, i dialog med og anerkjennelse fra andre slik Fjørtoft er opptatt av når hun peker på Taylors beskrivelse eller Thun som

tilnærmer seg identitet gjennom tilhørighet og annerkjennelse. Thun bringer også inn temaet dobbel identitet. Den muslimske kvinnen Hannah sier «*My heart beats for both Norway and Pakistan*» (Thun, 2012, p. 7), mens kvinnen sier at barna hennes kjenner seg kun norske.

«Regjeringen ser ingen motsetning mellom å være en lojal og aktiv samfunnsborger og samtidig ha tilknytning og tilhørighet til mange miljøer, kulturelle fellesskap og mennesker med ulik bakgrunn. Globalisering og migrasjon medfører nye former for identitet. Regjeringen ønsker samtidig at flest mulig som bor varig i Norge søker norsk statsborgerskap» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 10).

Kanskje opplevelsen av dobbel identitet også lå til grunn for familien til Banos valg når de valgte en kombinasjon av en kristen og islamsk begravelse. Identitet endres i møte med andre, men spørsmålet er også om vi i fremtiden som en følge av tettere samspill mellom mennesker med ulik religiøs tilknytning gjennom utdanning, arbeidsliv og dialogiske møteplasser, vil oppleve mindre religiøse skillelinjer og endrede religiøse oppfatninger?

Verdier er det siste elementet i Hofstedes kulturforståelse. Verdier hører med til den usynlige bagasjen som vi har vi ervervet tidlig i livene våre. Verdier er vanskelige å beskrive enn de tre andre kultur fenomenene fordi de innebefatter motiver, følelser og tabuer, og de kommer ofte først til overflaten i møte med andre kulturer og religioner.

De beskrives ofte i par med motsatt fortegn som ond –god, skitten –ren etc. (Hofstede et al., 2010, pp. 7-10). I artikkelen til Munkejord sier en av informantene: «*Vi som er fra Asia, vi gir veldig mye omsorg*» (Munkejord, 2016) og slik jeg forstår dette sammenlikner hun seg med andre kollegaer som gir mindre omsorg slik hun ser det. Selv om informanten ikke bruker ordparet mye omsorg – lite omsorg, anser jeg at det er det hun mener, og ser jeg dette som et eksempel på hvordan Hofstedes beskriver verdier. Fra mitt faglige ståsted og med Hofstedes kulturforståelse med meg, ville det vært interessant å stilt den asiatiske kvinnen spørsmål hva hun legger i omsorg, hvordan den skal ytes i praksis og høre hennes betraktninger om norsk omsorg. Kanskje ligger utfordringen i ulike måter å vise omsorg på som ikke kommuniserer like godt i alle kulturer, eller så peker kvinnen på et sentralt område hvor de asiatiske kvinner faktisk yter mer omsorg enn norske kvinner.

Med det kulturelle mangfold har også diskusjonen om rettferdighet vært en del av debatten. «*Rettferdighetskrav ble ikke lenger formulert utelukkende som krav om utjevning av sosial og økonomisk ulikhet, men også som krav om anerkjennelse av, og respekt for, forskjeller basert på kultur, religion, rase, etnisitet, kjønn og seksualitet*» (Fjørtoft, 2015, p. 24). Bakgrunnen for denne endringen er at liberale universelle modeller er utviklet for majoritetens normer og verdier og ikke fanger opp urettferdighet som har røtter i kulturelle mønstre og institusjonaliserte verdihierarkier. En konsekvens av dette, er at de som ikke behersker de kulturelle kodene eller har andre verdier, kan oppleve stigmatisering, og de kan på grunn av manglende anerkjennelse ende som annenrangs borger. Fjørtoft peker på Fraser som mener at anerkjennelse er bør være en del av rettferdighetsprinsippet. Men også på at kritisk til anse all urettferdighet ikke må oppfattes som mangel på anerkjennelse.

I det teoretiske materialet belyser Thun det religiøse perspektivet og kvinners opplevelse av «*lived citizenship*». Thun benytter begrepet «*identity work*», men til tross for arbeid, familie og integrering i nabolag og religiøs tilhørighet, er det ikke tilstrekkelig til at nordmenn slutter å bruke begreper som «*minorities*» og «*foreigners*». Personen svarer derfor heller ikke positivt på spørsmålet om hun føler seg inkludert. (Thun, 2012, p. 8)

Forskningen bekrefter identiteten som en viktig del av vår kultur, et element som utvikler seg i samspill med andre og som er sentral i forhold til opplevelsen av anerkjennelse og tilhørighet. Rawls peker på at det hverken er mulig eller ønskelig å tilskrive medlemmene i et pluralistisk demokrati felles verdier og en kollektiv identitet i dypeste forstand. Han mener det er tilstrekkelig at borgerne gir hverandre gjensidig anerkjennelse for å få tilgang til rettigheter, gode og felles midler. En rettferdig fordeling bidrar til toleranse og stabilitet. Et stabilt og sunt demokrati, er avhengig av mer enn basis strukturer og lovverk. Det forutsetter også kvalitetene og holdningene til innbyggerne (Fjørtoft, 2006).

Det er på den ene siden enkelt å akseptere Rawls innspill om at anerkjennelse er tilstrekkelig, og dette samsvarer med demokratisk tenkning og demokratisk medborgerskap. Men konsekvenser av denne forståelsen, er lik fordeling av rettigheter og plikter uavhengig av identitets forståelse, verdigrunnlag og kulturplattform. Dette samsvarer lite med den smale beskrivelsen nordmenn gir ved

ordbruk og kategorisering av hvem som er innenfor og utenfor til tross for en politikk som åpner for «*Enkeltmenneskets rett til å være annerledes, velge levemåte fritt og til å tenke annerledes enn flertallet, ...*» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 10). Den norske oppfatningen av citizenship er en etnisk forståelse basert på en kulturell arv hvor kristendommen er et av elementene. Islam derimot er ikke en del av den kulturelle arven, og Islam oppfattes derfor som en hindring for citizenship (Thun, 2012, p. 2).

5.1.2 Omsorgsforståelse

I bunnen for demokratisk medborgerskap ligger respekt og toleranse. Dette er også sentrale elementer i den norske forståelsen av omsorg. Men omsorgsforståelsen i Norge har utviklet seg i tospann med arbeidslivets rettigheter som regulert arbeidstid, ferie og lønn og som frontes av arbeidstakerorganisasjonen, kan det synes som rettighetstanken for de ansatte i de tradisjonene profileres tydeligere enn faglige idealer og dermed fremstår som en kontrast til andre kulturer slik vi ser i følgende eksempel

«Vi som er fra Asia, vi gir veldig mye omsorg. Noen tenker: Nå er klokka tre, nå er jeg ferdig. Ha det. Jeg tenker ikke på klokka. Så lenge jeg kan hjelpe til...Brukerne blir som en del av familien din. Jeg jobber mer med hjertet, Jeg sier ikke: «Det er etter tre, ikke ring til meg.» (...) Jeg har ikke hjerte til å si nei (når de ringer på fritiden)» (Munkejord, 2016, p. 11).

Her kommer verdier igjen til uttrykk beskrevet med motstridende ordpar. «*Jeg jobber mer med hjertet.* «..., hun er nok en mer «helhjertet» omsorgsarbeider enn enkelte andre» (Munkejord, 2016, p. 11). «*Jeg liker å jobbe med mennesker. Jeg liker å spørre dem hva de trenger*» (Munkejord, 2016, p. 7).

Funnene peker mot at innvandrere selv mener de har mer fokus på pasientene behov enn deres norske kollegaer, og at det er pasients behov som styrer arbeidshverdagen, ikke arbeidstiden. I tillegg peker funnen mot at innvandrere mener de utfører arbeidet som med mer omsorg enn deres norske kollegaer. I forhold til Hofstedes beskrivelse av maktavstand, kommer denne asiatiske kvinnen fra en kultur hvor ledere bestemmer og man retter seg etter ordre og bestemmelse fra lederen. I dette eksemplet overstyrer pasientens behov eller omsorgsforståelsen som er tuftet på verdier, andre spilleregler på arbeidsplassen. Det kan synes som om verdier er et

sterkt element i vår personlige kultur som preger vår måte å tenke, handle og føle på, og som overstyrer de kulturelle strukturen som styrer et land. Det er selvsagt store variasjoner i blant de som utgjør trenden i landet, så her kan det ligge en feilkilde, men det er allikevel interessant å merke seg kvinnens selvstendige handlinger. Hun tror på noe og gjennomfører en handling «acts» som mest sannsynlig oppleves bra for pasienten, men som samtidig gir henne mulighet til å utøve yrket sitt på en måten hun ønsker det uten å la seg stoppe av regler på arbeidsplassen. I et arbeidsmiljøperspektiv må selvsagt tematikken om selvstendighet og egne valg, drøftes opp mot felles normer, rettferdig fordeling av ressurser og bruk av tid, drøftes slik at dette ikke skaper konflikter i staben.

Et annet fenomen som belyses i empirien er bruk av familiebegrep som «*bestemor*» og «*familien vår*» ved omtale av pasientene (Munkejord, 2016, p. 9).

«Jeg har en spesiell pasient, Hanna, som jeg liker veldig godt. Hun er som en bestemor. Hun er min favoritt. Jeg savner henne når jeg ikke har jobbet noen dager. Jeg savner dem i hjertet mitt. Jeg tenker at når jeg blir gammel, så blir jeg som dem» (Munkejord, 2016, p. 9).

Kvinnen beskriver også et emosjonelt forhold til pasienten ved å si: «som jeg liker veldig godt» og «Jeg savner dem i hjertet mitt». Slik jeg kjenner holdninger som har preget de norske helsefagmiljøene etter profesjonalisering av utdanningene på 1970-80 tallet, ligger disse utsagnene langt utenfor en akseptert måte å beskrive en relasjon til pasienten. Ikke minst en beskrive av favorisering av en pasient, vil skaper reaksjoner hos kollegaer. De interessante i at kvinnen opplever sin egen omsorgsrolle bedre enn den norske, er muligheten til å starte en debatt om fremtidens omsorgsforståelse sammen med en hensiktsmessig organisering av tjenestetilbudet. Finnes det et nytt og riktig svar i en flerkulturell kontekst eller skal det være plass flere oppfatninger i fremtiden? Dette er et stort tema som denne oppgaven ikke kan gi svar på, men som ut fra empirien er nødvendig å sette på dagsorden.

5.1.3 Hvilke faktorer må være tilstede for å utvikle mangfold?

Traavik har forsket på det norske næringslivet, og hun peker på to utfordringer. Det ene er å utvide mangfoldet og det andre er å utvikle kunnskap om det (Traavik,

2006). Sandal bekrefter også at det må være tilstrekkelig mangfold tilstede for å utvikle mangfold. Jeg tar utgangspunkt i en mangfoldig sektor, så det første kriteriet er allerede innfridd, mens kunnskap om mangfold og hvilken kunnskap som må være på plass, er det litt mer krevende å beskrive, men teorien og empirien gir noe anbefalinger.

Kompleksiteten i mangfoldet avhenger av hvilke forskjeller eller attributter som er tilstede. De synlige attributtene som kjønn, alder og utdanning er lett å oppdage, men de usynlige attributtene som verdier, personlighet og kunnskap, krever det dypere kjennskap til en person for å oppdage (Traavik, 2006). I tillegg til attributter peker Traavik på demografiske - (kjønn, rase), psykologiske - (verdier, tro) og organisatoriske elementer (yrke, og ansiennitet) som viser seg og danner ulike mønstre avhengig av sammensetningen, omfanget av og samspillet mellom attributtene. Dette kaller Traavik mangfoldsmønstre.

Attributtene deler grupper og det oppstår skillelinjer som omtales «faultlines». Konsekvensene på gruppen, er en utfordring som drøftes nærmere i pkt. 5.2 knyttet til lederutfordringer. Slik jeg forstår Traavik, dess flere attributter det er, dess større er kompleksiteten i lederutfordringen. Når hvert 10. årsverk i dag utføres av innvandrere og innvandrere står for halvparten av tilveksten, vil jeg betegne kommunehelsetjenesten som en sektor med mange attributter og derav større lederutfordringer enn en homogen gruppe.

Traavik peker på noen sentrale kompetanseområder for ledere i en flerkulturell kontekst. De må ha kompetanse om kartlegging og identifisering av mangfold, konflikthåndteringskompetanse og de må evne å trekke fram og verdsette og bruke pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdig bidrag (Traavik, 2006).

5.1.4 Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap for leder i kommunehelsetjenesten?

I drøftingen av dette spørsmålet har jeg berørt identitet og kultur, omsorgsforståelse og hvilke faktoren som må være tilstede for å utvikle mangfold.

Det finnes noen konkrete svar på reell kunnskap som anbefales av Traavik. Hun peker på kompetanse om kartlegging og identifisering av mangfold, konflikthåndteringskompetanse evne å trekke fram og verdsette og bruke pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdig bidrag (Traavik, 2006) som sentrale kompetanseområder for ledere i en flerkulturell kontekst.

Begrepet identitet peker seg ut som sentralt i forståelse av kultur og religion, til tross for at begrepet brukes ulikt knyttet til ulike begreper som kultur, demokrati og religiøs tilknytning. Forskningen bekrefter identiteten som en viktig del av vår kultur, et element som utvikler seg i samspill med andre og som er sentral i forhold til opplevelsen av anerkjennelse og tilhørighet. Felles identitet og kultur er ikke nødvendig og ønskelig (Fjørtoft, 2006), men anerkjennelse og gjensidighet er sentralt.

Ut fra drøftingen vil jeg trekke fram anerkjennelse og gjensidighet som sentral kunnskap som må omsette til ferdighet og brukes i praktisk lederskap. Veien til å forstå hverandre, lære av hverandre, avlære gammel identitet og innlære ny forutsetter en grunnholdning basert på likeverdighet og en akseptasjon av alt alle oppfatninger er like viktige og riktige. Manglende anerkjennelse kan føre til nedlatende holdninger om seg selv. Gjensidighet er det andre begrepet som peker seg ut med begge sine forståelser. For måten å forstå gjensidighet på, er at alle parter farges av hverandre når de møtes, lever sammen eller arbeider sammen og på den måten forandrer kulturer seg kontinuerlig. Innvandring som har kommet tidligere har på denne måten preget det som i dag forstås som norsk. Den andre måten å forstå gjensidighet på er mer normativt, og beskriver målet om at de ulike partene i samfunnet tilpasser seg hverandre. Med begge disse forståelsene av gjensidighet anbefales å ta med inn i lederskapet.

Det siste temaet som forskningen ikke gir så mange svar på, men belyser som en aktuell tematikk som må belyses videre, er omsorgsforståelse og hvordan den i fremtiden skal se ut i et pluralistisk samfunn.

5.2 Lederferdigheter

*Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassene møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn. **Hvordan** kan denne rollen utøves enda bedre?*

Kommunehelsetjenesten ser ikke så annerledes ut enn andre sektorer når det gjelder den etniske og religiøse sammensetningen av arbeidsmiljøet, men sektoren skiller seg ut ved at den er kvinnedominert, arbeider med mennesker i en sårbar fase av livet og utfører arbeidsoppgaver som trenger høy faglig og etisk kompetanse (Ramm, 2013). Et kulturelt og religiøst mangfold i arbeidsmiljøet forutsetter et lederskap som behersker ledelse av mangfold. Jeg reiser derfor spørsmål om kunnskap om kultur og religion kan være nyttig verktøy for ledere og på hvilke måte de kan utøve lederrollen i en flerkulturell kontekst.

Den mentale bagasjen og vår religiøse historie, har vi med oss inn på alle arenaer hvor vi ferdes, også på arbeidsplassen. Jeg presenterte innledningsvis i drøftingen en antagelse om at kunnskap er en forutsetning for å utvikle og endre lederferdigheter. I kulturdelen (5.1) peker jeg på kunnskap knyttet til forståelsen av identitet, verdienes plass og kultur forståelse som sentrale. I tillegg utpeker omsorgsforståelsen seg som et område det kan se ut som det er nyttig å ha kunnskap og en dypere forståelse knyttet til. Det flerkulturelle arbeidsmiljøet utfordrer lederskapet til utvikling og nyteknning. Hvilke kunnskap må ligge i bunn for å endre og utvikle lederferdighetene? Hvilke faktorer fremmer og hemmer flerkulturelt lederskap?

Jeg skal i denne delen lete i teorien etter hvilke lederferdigheter som er sentrale i en flerkulturelle kontekst og drøfte funnene med empirien for å se om jeg kan nærme meg noen svar på forskningsspørsmålet. Jeg benytter Hofstedes kulturforståelse beskrevet i 3.8 til å drøfte funn i empirien, men vil også se på ideen i «acts of citizenship» beskrevet i 3.6 og lete etter eksempler på «acts» i det empiriske materialet.

Jeg starter i teorien og ser på Hofstedes organisasjonsmodell og hvordan han belyser makt og hierarkier. Jeg vil bruke beskrivelsen av tre faktorene *maktdistanse*, *individualisme* og *maskulinitet* og bruke dem til å lete i empirien etter tegn på adferd

og holdninger knyttet til disse som kan komme til syne i arbeidshverdagen. Det gjelder adferd og holdninger knyttet til maskulinitet, individualisme og maskulinitet hvilken lederstil fungerer best i en flerkulturell kontekst og hva som fremme og hemmer mangfold.

5.2.1 Adferd og holdninger knyttet til maktdistanse, individualisme og maskulinitet

Gjennom fenomenet maktdistanse belyser Hofstede hvordan samfunnet håndterer forskjeller mellom folk og om avstanden er liten eller stor. I land som Norge, med lav maktdistanse (31%) jobbes det aktivt for å utlikne makt og rettighetsforskjeller. Mens i land som Filipinene (94 %) og Russland (93 %) hvor maktdistansen er stor, er rettighetene ulike og landene preges av hierarkisk systemer. (Hofstede, 2016; Hofstede et al., 2010, pp. 60-62). Hvis vi skal sette dette inn i en lederkontekst, vil land som Norge ha en flat struktur med tilnærmet jevnbyrdig relasjon mellom ledere og medarbeider som preges av dialog og samarbeid, mens Filipinene og Russland vil ha et lederskap som er langt unna sine medarbeider og som preges av instruksjon og autoritet.

I det empiriske materialet finner jeg flere funn som peker mot hvordan de kulturelle forskjellene gir seg utslag og som antyder hvordan lederen bør utøve sitt lederskap i en flerkulturell kontekst. I «Godt nok norsk» prosjektet peker følgende utsagn på adferd som kan knyttes mot maktstruktur, og hvilken adferd det utvikler. I følgende utsagn beskrives kulturer hvor det å si hva man mener, det å si nei på en tydelig måte og det å etterspørre hjelp, er ukjent adferd.

*«Jeg har lært ganske mye i prosjektet, Jeg har utviklet meg mye ift. å snakke med pårørende, å snakke i det hele tatt. **Jeg holder på å lære meg å si fra hva jeg egentlig mener**» (Enehaug et al., 2013, p. 17).*

*«Det har vært mange nyttige ting i dag, for eksempel **hvordan vi sier nei på bestemt måte**. Det er godt å høre på de andre, for vi har forskjellige opplevelser» (Enehaug et al., 2013, p. 17).*

*«Beboerne forstår meg bedre nå. **Før turde jeg ikke spørre kollegaene mine om jeg hadde skrevet ting riktig, men det tør jeg nå**. En kollega sa bak ryggen min at jeg er dårlig i norsk. Etter kurset har jeg også turt å ta dette opp med henne og har bedt henne om at hun retter på meg istedenfor» (Enehaug et al., 2013, p. 17).*

Disse tre eksemplene sammen med lederens utsagn som sier at de kom sent med fordi de ikke skjønnte hvor bra opplegget er før hun så progresjonen til deltakeren (Enehaug et al., 2013, p. 12), peker på at utvikling av identitet og kultur ikke skjer av seg selv. Endringen og utviklingen skjedde da lederen endret lederstil «laissez-faire, en passiv rolle, til mangfoldsledelse med aktivt fokus på respekt, toleranse og verdsetting av ressurser knyttet til kulturelle ulikheter (Sandal et al., 2013, pp. 9-11).

En av mentorene i «Godt nok norsk» sier som følger: «*Jeg har blitt mer målrettet for å finne ut hva deltakerne jobber med, og jeg har lært mye om meg selv*» (Enehaug et al., 2013, p. 19). Hun peker på en endring i sin egen adferd i forhold til kollegaene og at hun har lært mye om seg selv. «AFI -rapporten viser at kollegaens endring av adferd, gir utvikling og vekst og endring av adferd også hos de med annen kulturell bakgrunn. Det andre interessante i mentorens utsagn, er utsagnet om at hun har lært mye om seg selv. I møte med andre kollegaen med en annen kulturell bakgrunn enn henne, har hun lært noe om seg selv, utviklet seg og endret sin forståelse. Sett i lys av teorien om at identiteten skapes gjennom dialog og den andres annerkjennelse (Fjørtoft, 2006), er det naturlig å anta at den norske kollegaens endring av adferd både har skapt ny forståelse og bidratt til å gi kollegaen en opplevelse av aksept og annerkjennelse som en motsats til å utvikle nedverdiggende holdninger om seg selv. Med andre ord, identitetsstyrkende arbeid.

Når det gjelder *individualisme* skårer Norge 69 %, dvs. at det er høyt fokus rettet mot individuelle fordeler, mens både Filippinene med 32 % og Russland med 39 % ligger på den motsatte siden med fokus på det kollektive ansvaret. Også på dette området skiller de to kulturene fra Filipinene og Russland seg fra den norske kulturen. I empirien finner jeg eksempel på dette. «...*Noen tenker: Nå er klokka tre, nå er jeg ferdig. Ha det. Jeg tenker ikke på klokka. Så lenge jeg kan hjelpe til...*» (Munkejord, 2016, p. 11). Mens den norske kulturen setter individet høyt og verdsetter og akseptere holdninger hvor individuelle behov fremheves foran kollektive interesser og andres behov, vektlegger andre kulturer med høyt kollektivt fokus, andres behov foran egne. I dette kulturmøte kan det oppstå utfordringer på arbeidsplassen. I eksemplet synliggjøres en forskjell i forhold synet på arbeidstid vektet opp mot fritid, men adferden og holdningen kan også bunne i ulik kulturell omsorgsforståelse som jeg drøftet i pkt. 5.1.

Det norske arbeidslivet er gjennomregulert av lov –og regelverk som ivaretar ansatte på alle måter. Dette er noe vi er stolte av og hegner om. Sett i lys av innvandrerkvinnens utsagn om at hun ikke ser på klokken så lenge hun kan hjelpe til, er det betimelig å stille spørsmål ved om den norske kulturen har utviklet seg for langt i individualistisk retning? Hva vi har mistet ved denne utviklingen og hva kan vi lære av kvinnen som peker på at hun setter andres behov i sentrum for sin yrkesutøvelse?

Historisk sett minner innvandrers kvinnens tankegods om kallstanken som tidligere rådet i sykepleierfaget, men som profesjonen nå ha fjernet seg fra i prosessen fra et kall til et yrke (Kaltenborn, 2009, pp. 58-59). På arbeidsplassen møtes kvinner fra land med stort fokus på det kollektive og mindre fokus på individuelle behov kvinner med individuelle behov i fokus. Lederens rolle blir sentral i å lede ulike tradisjonene mot hverandre. Hvem som vil påvirke hvem i hvilken retning, hvilke verdier og hvilke fenomener som vil prege fremtidens helsearbeider og hvilke uttrykk omsorg vil få av individuelle og kollektive behov vil ha fremover, vil fremtiden vise.

Det siste elementet er *maskulinitet*. Norge skårer 8 %, det vil si at det er de myke og feminine verdiene med fokus på samarbeid, beskjedenhet, omsorg for svake grupper og livskvalitet som preger vår kultur. På dette punktet skiller til de to andre landene lag. Filippinene er godt inne på den maskuline siden med fokus på prestasjon, heroisme, sikkerhet og materiell belønning for suksess, med en skår på 64 %, mens Russland med 36 %, holder seg på den feminine siden av skalaen sammen med Norge. Et funn i det empiriske materialet samsvarer ikke med Hostedes kategorisering av Russland.

«Av og til drømmer jeg om at jeg jobber som assistent på et sykehus i Russland, og det er helt forferdelig. Der kan en oversykepleier komme og si forferdelige ting til meg. Folk forstår at det er ikke bra, men det er likevel vanlig. Ja, det er enormt stor forskjell mellom arbeidsmiljøet i Norge og Russland» (Munkejord, 2016, p. 13).

Denne beskrivelsen minner lite om de feminine verdiene, samarbeid, beskjedenhet, omsorg for svake grupper og livskvalitet. Hva ligger bak den russiske kvinnens opplevelse og beskrivelse? Kvinnens utsagn er det igjen grunn til å betvile, men studien sier ingen ting om hvilken tidsperiode det stemmer fra eller i hvilken

kontekst det ble fremsatt. Når jeg leser dette utsagnet er det med min forståelseshorisont. Det er også tenkelig at kvinnens forståelseshorisont var en annen da hun hadde denne opplevelsen enn den forståelseshorizonten hun har i dag. Gjennom møte med en ny kultur og et annerledes arbeidsliv, har hun muligens endret sine fordommer og fortolker hendelsen, og dermed endret sin forståelse.

Kvinnens beskrivelse og Hofstedes analyse og kategorisering viser et gap, som kan skyldes at kvinnens opplevelse er hennes og ikke representer flertallet. Eller det kan tyde på at det innenfor et land er store variasjoner eller at Hofstede med sin kategorisering, overser variasjoner som har stor betydning for individer. Den russiske kvinnens eksempel bekrefter de femine verdiene som rådene i det norske arbeidsmiljøet.

5.2.2 Hvilken lederstil fungerer best i en flerkulturell kontekst

Sandal fremhever at ledere som betegnes som «gode» har en del fellestrekk, men ulike kulturer vektlegger ulike lederferdigheter. Sandal viser til at samarbeid, partnerskap og tillit er normer i den norske lederkonteksten (Sandal et al., 2013), mens Traavik beskriver den norske lederstilen som likhetsfokusert, demokratisk, rasjonell, praktisk, forsiktig, avmålt, jantelovsbasert, individualistisk, feminin og ansatt –orientert. I tillegg trekker hun frem grad av delegering til kollegaer og underordnede (Traavik, 2006). Med Hofstedes to kulturperspektiver både menneskets kulturperspektiv som består av identitet og kultur og et lands kulturperspektiv, hvor blant annet nivået på fenomenene maktavstand, individualisme og maskuliniteten er sentral, gir det ny forståelse til hvilket gap det må være i forhold til forventningene man går inn i medarbeider eller lederrollen med.

I «Godt nok norsk» rapporten ble det fremhevet at ledere spiller en rolle og gjør en forskjell for innvandrere, men rapporten går ikke i detalj inn på hva lederne må de gjøre. Sandal peker på LIDO modellen som beskriver fire lederstiler: assimilering, segregering, laissez-faire og mangfoldsledelse. Funn viser at mangfoldsledelse er den lederstilen som fungerer best i en flerkulturell kontekst og bidrar til at innvandrere utvikler god tilknytning til arbeidsplassen og at lederskapet bidrar til å redusere faren for sosial utstøting og tilbaketrekning (Sandal et al., 2013, pp. 21-24).

Mangfoldsledelse kjennetegnes ved at det vektlegges gjensidig respekt og toleranse, og som verdsetter ressurser knyttet til kulturelle ulikheter. Lederen har fokus på at alle skal innlemmes i fellesskapet og finner løsninger som ikke skaper tapere og vinnere. Mangfoldsledelse krever tilstedeværelse og direkte dialog med den enkelte man har lederansvar for. Kommunehelsetjenesten har utfordring med vaktordninger som fører til at det kan gå dager mellom møteplasser mellom leder og medarbeider, kollegafellesskapet som helhet møtes sjelden og arbeids art tilsier at noen av kollegaene alltid er opptatt med arbeidsoppgaver når møter gjennomføres. Ledere får derfor en ekstra utfordring med å utvikle mangfoldsledelse i denne konteksten.

5.2.3 Hva fremmer og hemmer mangfold

Traaviks gir følgende anbefalinger: det må være nok mangfold, toppledere må prioritere mangfoldet og kultur og policy må understøttes av ledelsen. Traavik peker på den rettfærdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Mens janteloven pekes på som en hindring av mangfold, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy (Traavik, 2006).

5.2.4 Hvordan kan lederrollen kan utøves bedre?

Den mentale bagasjen og vår religiøse historie, er med oss inn på alle arenaer hvor vi ferdes, også på arbeidsplassen. Kunnskap er en forutsetning for å utvikle og endre lederferdigheter. I 5.1.4 er det en oversikt over kunnskap som er relevant for å utøve godt flerkulturelt lederskap.

Kunnskap knyttet til et land kultur med særlig fokus på maktdistanse, individualisme og maskulinitet og hvilke utslag og konsekvenser dette får i praktisk arbeid, er et nyttig verktøy.

I «Godt nok norsk» rapporten ble det fremhevet at ledere spiller en rolle og gjør en forskjell for innvandrere, men rapporten går ikke i detalj inn på hva lederne må de gjøre. Sandal peker på at mangfoldsledelse er den lederstilen som fungerer best i en flerkulturell kontekst og bidrar til at innvandrere utvikler god tilknytning til

arbeidsplassen og at lederskapet bidrar til å redusere faren for sosial utstøting og tilbaketrekning (Sandal et al., 2013, pp. 21-24).

Traavik gir følgende anbefalinger: det må være nok mangfold, toppledere må prioritere mangfoldet og kultur og policy må understøttes av ledelsen. Følgende faktorer er fremmede for mangfold: den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Mens janteloven pekes på som en hindring av mangfold, og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy (Traavik, 2006).

5.3 Integrering av kvinner

Det siste spørsmålet mitt er: Hvordan helsesektoren bidra til integrering av kvinner? Jeg startet drøftingen med antagelsen om at kunnskap om kultur og religion kan gi endrede lederferdigheter og at dette igjen kan bidra til å skaper inkluderende arbeidsplasser for kvinner. For å finne ut om antagelsen stemmer vil jeg hente opp noen svar fra drøftingene knyttet til de to foregående spørsmålene og samtidig nærme meg elementer i teoriene og empirien som kan som kan gi svar på hvordan helsesektoren kan bidra til integrering av kvinner.

I den første delen av drøftingen har jeg omtalt identitet og kultur, omsorgsforståelse og hvilke faktoren som må være tilstede for å utvikle mangfold. I den andre delen har jeg drøftet lederferdighet i møte med mennesker med annen kulturell bakgrunn, konkludert med at mangfoldsledelse er best egnet og sett på faktorer som hemmer og fremmer mangfold. Slik jeg forstå dette, er både kunnskap og lederferdigheter knyttet til mangfold viktig og nødvendig i lederrollen, og jeg tar derfor funnene i 5.1 og 5.2 med meg inn i denne delen.

En grunnleggende holdning i citizenship er å ha de samme rettighetene som andre og kjenne bånd og tillit til felleskapet. (Khazaleh, 2016), og medborgerskap knyttes til demokratiet gjennom like rettigheter og like muligheter for alle (Fjørtoft, 2015, p. 2).

Elementer som har kommet fram i de to første delene med viktigheten av anerkjennelse og gjensidighet sammen med respekt og plass for ulik identitet og kultur, anser jeg som svært sentrale elementer å holde opp når spørsmålet om kommunehelsetjenesten egner seg som integreringsarena.

Slik jeg oppfatter funn og gjennom drøftingen, er lederrollen sentral og har en nøkkelrolle ikke minst i en flerkulturell kontekst fordi den er kompleks, og kompleksiteten øker med økende antall attributter. Traavik peker på lederes evne å trekke fram og verdsette og bruke pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdig bidrag (Traavik, 2006) som sentrale kompetanseområder for ledere i en flerkulturell kontekst. Hun peker også på at felles identitet og kultur ikke er nødvendig og ønskelig (Fjørtoft, 2006), men anerkjennelse og gjensidighet er sentralt. Manglende anerkjennelse kan føre til nedlatende holdninger om seg selv. Det siste temaet som forskningen ikke gir så mange svar på, men belyser som en aktuell tematikk som må belyses videre, er omsorgsforståelse og hvordan den i fremtiden skal se ut og utøves et pluralistisk samfunn.

Jeg ta utgangspunkt medborgerskapsteoriene, «acts of citizenship» omtalt i 3.6, demokratisk citizenship omtalt i 3.5 og «lived citizenship» omtalt i 3.7 og drøfter det med funn i empirien. Jeg vil leter etter svar på om det finnes flere måter å være norsk på, betydningen av anerkjennelse og peker på hvilke faktorer som må være tilstede for at innvandrere opplever tilknytning til arbeidsplassen.

I “Godt nok norsk” pekes det på det på et interessant funn både i kvinneperspektiv og i økonomisk perspektiv. Det er den store og ubrukte ressursen som ligger hos kvinnelige kollegaer til å være mentor, og som frigis når de får tildelt av lederen en konkret rolle overfor kollegaene (Enehaug et al., 2013, pp. 19, 25).

Munkejord tar frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse, og peker på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering (Munkejord, 2016, p. 1).

5.3.1 Finnes det flere måter å være norsk borger på?

Citizenship handler om å være en del av det norske samfunnet, ikke bare i form av å ha de samme rettighetene som de andre, men også bånd til et fellesskap. (Khazaleh, 2016). I følge Fjørtoft advare Rawls: *«mot å knytte borgerbegrepet til identitet, verdier og oppfatninger om det gode både fordi det er umulig å etablere felles politiske retningslinjer på grunnlag av dette, og fordi individets status som politisk borger ikke skal påvirkes av hennes religion, livssyn eller kulturelle identitet»* (Fjørtoft, 2006, p. 4). Fra Rawls ståsted, er det tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som de trenger for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer. Rawls er opptatt av rettferdighet som grunnlag for stabilitet og toleranse. (Fjørtoft, 2006, p. 5).

Den norske regjeringen har en intensjon om en integreringspolitikk hvor mangfold skal får plass og kulturelle forskjeller ikke skal utslettes. Stortingsmelding 49: *Mangfold gjennom inkludering og integrering* peker på viktigheten av å forstå mekanismene som skjer hos et menneske som har reist fra hjemlandet sitt, retten til å like og ikke like og ulik tilknytning.

«En innvandrer er også utvandrer, og har vandret bort fra noe. Det er viktig bakgrunnskunnskap for å forstå hva som skjer ved migrasjon, og på hvilken måte det er realistisk at vedkommende vil identifisere seg med sitt nye land» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 33).

«Innvandrere og deres etterkommere har samme rett som andre til å like og mislike trekk ved det norske samfunnet og gi uttrykk for det. Heller ikke andre borgere identifiserer seg med samfunnet og rådende normer i ett og alt» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 33).

«Regjeringen ser ingen motsetning mellom å være en lojal og aktiv samfunnsborger og samtidig ha tilknytning og tilhørighet til mange miljøer, kulturelle fellesskap og mennesker med ulik bakgrunn. Globalisering og migrasjon medfører nye former for identitet. Regjeringen ønsker samtidig at flest mulig som bor varig i Norge søker norsk statsborgerskap» (Meld. St. 49, 2003-04, p. 10).

I 5.1 hvor jeg drøftet identitet og kultur og pekte jeg på familien til Bano som valgte en kombinasjon av en kristen og islamsk begravelse. Identitet endres i møte med andre. Banos familie har med denne handlingen endret seg etter de kom til Norge,

men de som har møtte dem personlig eller vi som har møtt dem via media, har også endret oss etter deres «acts» da de besluttet og gjennomførte den muslimske og kristne begravelsen. De var de første i Norge som tok dette valget, og jeg tror vi i fremtiden vil se mange nye måter å leve på, utøve livssyn og delta i samfunnet på som en følge av endret identitet og kultur og dette bekrefter at det finnes flere måter å være norsk på. Et sentralt element i flere av forskningsartiklene, er betydningen av anerkjennelse, og det vil jeg se nærmere på nå.

5.3.2 Betydningen av anerkjennelse

Et av grunnprinsippene i demokratisk tenkning, er toleranse, og at alle mennesker har krav på anerkjennelse for deres unike identitet som menneske, uavhengig av etnisitet, klasse, kjønn og seksuell legning. I praksis vil dette si respekt for og anerkjennelse av livssyn, kulturell og sosial identitet og verdier, samt ulik praksis (Fjørtoft, 2006, p. 6). Dette er også intensjonen i medborgerskap som handler om fordeling av grunnleggende rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet i en prosess hvor medlemmene i felleskap realiserer kollektive gode og opprettholder felles verdier for å bevare stabiliteten (Fjørtoft, 2006, p. 3). Hvis det demokratiske prinsipp og demokratiske medborgerskap overføres til den flerkulturelle arbeidsplassen, skulle det tilsa at opplevelsen av lik fordeling av rettigheter og plikter samt identitet og tilhørighet og et felleskap som realiserer kollektive gode og har felles verdier, for at innvandrerkvinner skal føle seg inkludert. Er dette oppskriften på integrering eller finnes det andre måter å se og opplevde det på?

Rawls advarer mot å knyttet borgerbegrepet sammen med identitet, verdier og oppfatninger av det gode, og hevder at det er tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som trengs for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer.

I «Godt nok norsk» beskriver deltakerne etter at de har vært med i prosjektet at de har mer selvtilit, er flinkere til å artikulere egne behov og ønsker, er flinkere til å si ifra og opponere hvis de opplever ting urimelig og at de er flinkere til å gi og ta tilbakemelding (Enehaug et al., 2013). Dette er deltakernes beskrivelse av seg selv og som bekreftes både av kollegaer og ledere. Deltakerne gjør flere «acts» her, for eksempel når de artikulerer egne behov og ønsker, sier i fra når ting er urimelig og

gir tilbakemelding. Dette er nye handlinger som gir positiv effekt for dem selv og som oppleves positivt av de som er rundt dem. Selv om integrering ikke var tematikk i «Godt nok norsk», er det sannsynlig at disse endringene i adferd og den anerkjennelsen det gir, bidrar positivt til opplevelsen av tilhørighet.

5.3.3 Hvilke faktorer som må være tilstede for at innvandrere opplever tilknytning til arbeidsplassen

Sandal har i sitt arbeid om tilknytning til arbeidsplassen, pekt på lederen som sentral for opplevelsen av tilknytning. Det gjelder lederens evne til å være toneangivende for kulturen. Hun peker også på innvandrernes oppfattelse av lederadferd og betydningen av det i forhold til ansattes helse, trivsel og produktivitet (Sandal et al., 2013, p. 8).

Lederrollen i en flerkulturell kontekst er belyst i 5.2, og jeg peker derfor dit for å finne svar på hva slags ledelse som må utøves for at innvandrere skal oppleve tilknytning. I denne delen velger jeg å peke på ledere med anerkjennende adferd som legger til rette for dialog og som lar den flerkulturelle kulturen blomstre, eller sagt med andre ord, utøver mangfoldsledelse.

5.3.4 Hvordan kan helsesektoren bidra til integrering av kvinner?

En grunnleggende holdning i citizenship er å ha de samme rettighetene som andre og kjenne bånd og tillit til felleskapet. (Khazaleh, 2016), og medborgerskap knyttes til demokratiet gjennom like rettigheter og like muligheter for alle (Fjørtoft, 2015, p. 2). Demokratisk medborgerskap forutsetter anerkjennelse for den identiteten og den kulturen man velger. Dette vil i fremtiden antagelig gi mange nye måter å leve på, utøve livssyn og delta i samfunnet på som en følge av endret identitet og kultur.

Et av grunnprinsippene i demokratisk tenkning, er toleranse, og at alle mennesker har krav på anerkjennelse for deres unike identitet som menneske, uavhengig av etnisitet, klasse, kjønn og seksuell legning. I praksis vil dette si respekt for og anerkjennelse av livssyn, kulturell og sosial identitet og verdier, samt ulik praksis (Fjørtoft, 2006, p. 6). Dette er også intensjonen i medborgerskap som handler om fordeling av grunnleggende rettigheter og plikter, identitet og tilhørighet i en prosess hvor

medlemmene i felleskap realiserer kollektive gode og opprettholder felles verdier for å bevare stabiliteten (Fjørtoft, 2006, p. 3). Rawls advarer mot å knytte borgerbegrepet sammen med identitet, verdier og oppfatninger av det gode, og hevder at det er tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som trengs for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer.

I “Godt nok norsk” pekes det på et interessant funn både i kvinneperspektiv og i økonomisk perspektiv. Det er den store og ubrukte ressursen som ligger hos kvinnelige kollegaer til å være mentor, og som frigis når de får tildelt av lederen en konkret rolle overfor kollegaene (Enehaug et al., 2013, pp. 19, 25).

Munkejord tar frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse, og peker på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering (Munkejord, 2016, p. 1)

Sandal har i sitt arbeid om tilknytning til arbeidsplassen, pekt på lederen som sentral for opplevelsen av tilknytning. Det gjelder lederens evne til å være toneangivende for kulturen. Hun peker også på innvandrerne oppfattelse av lederadferd og betydningen av det i forhold til ansattes helse, trivsel og produktivitet (Sandal et al., 2013, p. 8).

Lederrollen i en flerkulturell kontekst er belyst i 5.2, og jeg peker derfor dit for å finne svar på hva slags ledelse som må utøves for at innvandrere skal oppleve tilknytning

Norsk politikk har fokus på at arbeidslivet skal være en aktiv integreringsarena (Meld. St. 30, 2015-2016), men som denne oppgaven har pekt på er ledelse av mangfold krevende, og vanskelighetsgraden øker dess større mangfoldet er (Traavik, 2006) og denne utfordringen må tas på alvor for at kommunehelsesektoren skal oppleves som en god integreringsarena, en god arbeidsplass for resten av kollegiet og som tilbyr kvalitativt gode tjenester til brukerne av kommunehelsetjenesten.

Det er ofte et langt steg fra kunnskap til den blir omsatt til ferdigheter, på samme måte er det kanskje fra aksepten av viktigheten av anerkjennelse og gjensidighet, til det blir omsatt og akseptert i et arbeidsmiljø. I mellomtiden, er vi med på å skape

nedverdiggende holdninger hos andre, og det sier seg selv at en medarbeider som ikke har det bra i et arbeidsmiljø hverken trives eller yter sitt beste.

En annen dimensjon ved at vi ikke akseptere og respektere ulike identiteter og kulturer, er avstanden det skaper mellom oss og som opprettholder forskjeller i stedet for å nærme oss hverandre og skape den nye norske kulturen sammen.

5.4 Sammenfatning av drøftingen

I drøftingsdelen har jeg drøftet tre aspekter som samlet er med på å belyse problemstillingen: På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integrering av innvandrerkvinner. Jeg har delt problemstillingen i tre elementer og drøftet følgende:

1. Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap for ledere i kommunehelsetjenesten?
2. Ledere spiller en nøkkelrolle for hvordan arbeidsplassen møter og tilrettelegger for ansatte med innvandrerbakgrunn. Hvordan kan denne rollen utøves enda bedre?
3. Hvordan kan helsesektoren bidra til integrering av innvandrerkvinner?

Til drøftingen har jeg brukt Hofstede og teorier om medborgerskap og fire artikler utgjør det empiriske materialet. Både det teoretiske materialet av Hofstede og teorier knyttet til medborgerskap og empirien har bidratt med verdifulle innspill til å korrigere fordommer, få ny forståelse, utvide forståelseshorisonen og peke på elementer og faktorer som belyser problemstillingen. Dette er sydd sammen og bidrar til å svare på problemstillingen. Jeg presenterer dette i konklusjonen som følger, men peker på tre sentrale områder.

- Mangfold er spennende, men også krevende
- Lederen er krumtappen for om den flerkulturelle arbeidsplassen fungerer eller ikke

- Mangfoldet er tilstede. Vi må forholde oss til, lære om det og trene oss på å beherske et mangfoldig samspill

Norsk politikk har fokus på at arbeidslivet skal være en aktiv integreringsarena (Meld. St. 30, 2015-2016), men som denne oppgaven har pekt på er ledelse av mangfold krevende, og vanskelighetsgraden øker dess større mangfoldet er (Traavik, 2006) og denne utfordringen må tas på alvor for at kommunehelsesektoren skal oppleves som en god integreringsarena, en god arbeidsplass for resten av kollegiet og en aktør som tilbyr kvalitativt gode tjenester til brukerne av kommunehelsetjenesten.

6 Konklusjon

For å gå grundig inn i og få svar på de tre perspektivene i problemstillingen som er kunnskap, ledelse og kvinneintegrering har jeg gjort følgende:

Jeg har delt opp problemstillingen i tre delproblemer. Mitt valg av rekkefølgen på de tre delene er ikke tilfeldig. Jeg går inn i drøftingen med en antagelse om at ny kunnskap kan bidra til kompetanseutvikling og bedre lederferdigheter og at en av effektene av god flerkulturell ledelse kan være integrering.

Jeg har benyttet meg av Gadammers filosofiske hermeneutikk for å forstå det teoretiske og det empiriske materialet, og til å drøfte teorien opp mot funn i empirien.

Mitt teoretiske materiale består av Hofstedes kulturteori som omhandler både en persons kultur og et lands kultur. Jeg benytter citizenship teorier, og har valgt demokratisk medborgerskap, «acts of citizenship» og «lived citizenship» medborgerskap i et kvinneperspektiv.

Jeg har funnet følgende i forhold til:

1. Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap?

Reell kunnskap: Det finnes noen konkrete svar på hvilke reell kunnskap som anbefales. Det er kompetanse på kartlegging og identifisering av mangfold, konflikthåndteringskompetanse, evne å trekke fram og verdsette og bruke pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdige bidrag (Traavik, 2006).

Identitet: Identiteten som en viktig del av vår kultur, et element som utvikler seg i samspill med andre og som er sentral i forhold til opplevelsen av anerkjennelse og tilhørighet. Felles identitet og kultur er ikke nødvendig og ønskelig (Fjørtoft, 2006), men anerkjennelse og gjensidighet er sentralt.

Anerkjennelse og gjensidighet: Forståelse av anerkjennelse og gjensidighet er sentral kunnskap som må omsette til ferdighet og brukes i praktisk lederskap. Manglende anerkjennelse kan føre til nedlatende holdninger om seg selv. Gjensidighet i dobbel forstand. Alle parter farges av hverandre når de møtes og på den måten forandrer kulturer seg kontinuerlig. Innvandring som har kommet tidligere

har på denne måten preget det som i dag forstås som norsk. Den andre dimensjonen ved gjensidighet beskriver målet om at de ulike partene i samfunnet tilpasser seg hverandre.

Omsorgsforståelse: Forskningen synliggjør et gap i forståelsen av omsorg som bør belyses videre. Hvordan skal omsorg forstås i et pluralistisk samfunn?

Jeg har funnet følgende i forhold til:

2. Hvordan kan lederrollen utøves enda bedre?

Mental bagasje og religiøs historie: Ledere må være oppmerksomme på at alle bringer med seg sin mentale bagasjen og religiøse historie inn på arbeidsplassen. Kunnskap er en forutsetning for å utvikle og endre lederferdigheter.

Kunnskap: I 5.1.4 er det en oversikt over kunnskap som gjennom drøfting har fremkommet som relevant for å utøve godt flerkulturelt lederskap.

Kunnskap knyttet til et land kultur med særlig fokus på maktdistanse, individualisme og maskulinitet og hvilke utslag og konsekvenser dette får i praktisk arbeid, er et nyttig verktøy.

Lederrollen: I «Godt nok norsk» rapporten ble det fremhevet at ledere spiller en rolle og gjør en forskjell for innvandrere. Sandal peker på at mangfoldsledelse er den lederstilen som fungerer best i en flerkulturell kontekst og bidrar til at innvandrere utvikler god tilknytning til arbeidsplassen og at lederskapet bidrar til å redusere faren for sosial utstøting og tilbaketrekning (Sandal et al., 2013, pp. 21-24).

Fremmere og hemmere for mangfold: Det må være nok mangfold, toppledere må prioritere mangfoldet og kultur og policy må understøttes av ledelsen. Fremmere for mangfold er: den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Hemmere for mangfold er janteloven og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy (Traavik, 2006).

Jeg har funnet følgende i forhold til:

3. Hvordan kan kommunehelsetjenesten bidra til integrering av kvinner?

Citizenship og demokrati: En grunnleggende holdning i citizenship er å ha de samme rettighetene som andre og kjenne bånd og tillit til felleskapet. (Khazaleh, 2016), Medborgerskap knyttes til demokratiet gjennom like rettigheter og like muligheter for alle (Fjørtoft, 2015, p. 2). Demokratisk medborgerskap forutsette anerkjennelse for den identiteten og den kulturen man velger. Det vil åpne for mange nye måter å leve på, utøve livssyn og delta i samfunnet på. Rawls advarer mot å knyttet borgerbegrepet sammen med identitet, verdier og oppfatninger av det gode, og hevder at det er tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som trengs for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer.

Kvinner: I “Godt nok norsk” pekes det på det på et interessant funn både i kvinneperspektiv og i økonomisk perspektiv. Det er den store og ubrukte ressursen som ligger hos kvinnelige kollegaer til å være mentor, og som frigis når de får tildelt av lederen en konkret rolle overfor kollegaene (Enehaug et al., 2013, pp. 19, 25). Munkejord tar frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse, og peker på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering (Munkejord, 2016, p. 1)

Tilknytning til arbeidsplassen: Sandal har i sitt arbeid om tilknytning til arbeidsplassen, pekt på lederen som sentral for opplevelsen av tilknytning. Det gjelder lederens evne til å være toneangivende for kulturen. Hun peker også på innvandrerne oppfattelse av lederadferd og betydningen av det i forhold til ansattes helse, trivsel og produktivitet (Sandal et al., 2013, p. 8). Lederrollen i en flerkulturell kontekst er belyst i 5.2, og jeg peker derfor dit for å finne svar på hva slags ledelse som må utøves for at innvandrere skal oppleve tilknytning

Integrering: Norsk politikk har fokus på at arbeidslivet skal være en aktiv integreringsarena (Meld. St. 30, 2015-2016), men som denne oppgaven har pekt på er ledelse av mangfold krevende, og vanskelighetsgraden øker dess større mangfoldet

er (Traavik, 2006) Denne utfordringen må tas på alvor for at kommunehelsesektoren skal oppleves som en god integreringsarena, en god arbeidsplass for resten av kollegiet og for å kunne tilby kvalitativt gode tjenester til brukerne av kommunehelsetjenesten.

Det er ofte et langt steg fra kunnskap til den blir omsatt til ferdigheter. På samme måte er det kanskje et langt steg fra aksepten av viktigheten av anerkjennelse og gjensidighet, til det blir omsatt og akseptert i et arbeidsmiljøet. I mellomtiden, er vi med på å skape nedverdiggende holdninger hos andre, og det sier seg selv at en medarbeider som ikke har det bra i et arbeidsmiljø hverken trives eller yter sitt beste.

En annen dimensjon ved at vi ikke akseptere og respektere ulike identiteter og kulturer, er avstanden det skaper mellom oss og som opprettholder forskjeller i stedet for å nærme oss hverandre og sammen skape den nye norske kulturen sammen.

Den gamle forståelsesmodellen av demokrati og medborgerskap er tuftet på likhet og ensartethet i felleskapet, mens det i dag er det flerkulturelle felleskapet som preger samfunn og arbeidsplassen. Spørsmålet jeg vil ha svar på er om kunnskap om kultur og religion kan bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integrering av innvandrerkvinner. Ut fra oppsummeringen av drøftingen, er svaret på dette helt klart at kommunehelsetjenesten er et egnet sted for integrering under forutsetning av at lederen har nødvendig kunnskap og utøver mangfoldsledelse.

I et paradigme vil det dukke opp funn og resultater som ikke er forenelig med paradigmet, og disse funnene kalles anomalier. (Svendsen & Säätelä, 2007, p. 73). Denne oppgaven peker på flere funn som jeg vil beskrive som anomalier. Jeg kan nevne: forståelsen av omsorg, dobbel identitet, flere kulturforståelser og forholdet til arbeidstid. Vi kan si at paradigmet rammes av en krise, og det provoseres fram et paradigmeskifte som gir plass til anomaliene

Den flerkulturelle arbeidsplassen er eksempel på nye paradigmer etter en gradvis demografisk endring, og nå er det også et paradigmeskifte i lederrollen.

Jeg konkludere med at: Kommunehelsetjenesten kan bidra til integrering av kvinner: ved å ta i bruk demokratiske prinsipper og grunnleggende holdninger i citizenship, fordi kvinner har ubrukte ressurser og være mentor for kollegaer, kvinner tilpasser seg arbeidssituasjonen og kommunehelsetjenesten er egnet til å oppleve tilknytning og integrering.

6.2 Sammenfatning

Oppgavens problemstilling er som følger: På hvilken måte kan kunnskap om kultur og religion bidra til utvikling av lederferdigheter i kommunehelsetjenesten og fremme integrering av innvandrerkvinner. Jeg tar utgangspunkt i de tre del problemene og presentere funnene med en kort beskrivelse av dem.

1. Hva er nødvendig kultur og religionskunnskap?

Reell kunnskap: Det finnes noen konkrete svar på hvilke reell kunnskap som anbefales. Det er kompetanse på kartlegging og identifisering av mangfold, konflikthåndteringskompetanse, evne å trekke fram og verdsette og bruke pluralistiske verdier, gjensidig respekt og likeverdig bidrag (Traavik, 2006).

Identitet: Identiteten som en viktig del av vår kultur, et element som utvikler seg i samspill med andre og som er sentral i forhold til opplevelsen av anerkjennelse og tilhørighet. Felles identitet og kultur er ikke nødvendig og ønskelig (Fjørtoft, 2006), men anerkjennelse og gjensidighet er sentralt.

Anerkjennelse og gjensidighet: Forståelse av anerkjennelse og gjensidighet er sentral kunnskap som må omsette til ferdighet og brukes i praktisk lederskap. Manglende anerkjennelse kan føre til nedlatende holdninger om seg selv. Gjensidighet i dobbel forstand. Alle parter farges av hverandre når de møtes og på den måten forandrer kulturer seg kontinuerlig. Innvandring som har kommet tidligere har på denne måten preget det som i dag forstås som norsk. Den andre dimensjonen ved gjensidighet beskriver målet om at de ulike partene i samfunnet tilpasser seg hverandre.

Omsorgsforståelse: Forskningen synliggjør et gap i forståelsen av omsorg som bør belyses videre. Hvordan skal omsorg forstås i et pluralistisk samfunn?

Dette er nødvendig kultur og religionskunnskap: Reell kunnskap, identitet, anerkjennelse og gjensidighet og omsorgsforståelse som nødvendig kultur og religionskunnskap.

2. Hvordan kan lederrollen utøves enda bedre?

Mental bagasje og religiøs historie: Ledere må være oppmerksomme på at alle bringer med seg sin mentale bagasjen og religiøse historie inn på arbeidsplassen. Kunnskap er en forutsetning for å utvikle og endre lederferdigheter.

Kunnskap: I 5.1.4 er det en oversikt over kunnskap som gjennom drøfting har fremkommet som relevant for å utøve godt flerkulturelt lederskap. Kunnskap knyttet til et land kultur med særlig fokus på maktdistanse, individualisme og maskulinitet og hvilke utslag og konsekvenser dette får i praktisk arbeid, er et nyttig verktøy.

Lederrollen: I «Godt nok norsk» rapporten ble det fremhevet at ledere spiller en rolle og gjør en forskjell for innvandrere. Sandal peker på at mangfoldsledelse er den lederstilen som fungerer best i en flerkulturell kontekst og bidrar til at innvandrere utvikler god tilknytning til arbeidsplassen og at lederskapet bidrar til å redusere faren for sosial utstøting og tilbaketrekning (Sandal et al., 2013, pp. 21-24).

Fremmere og hemmere for mangfold: Det må være nok mangfold, toppledere må prioritere mangfoldet og kultur og policy må understøttes av ledelsen. Fremmere for mangfold er: den rettferdige og demokratiske måten å behandle mennesker på som fremmede faktorer og den rasjonelle praktiske tilnærmingen som en attributt som kan fasilitere implementeringen av mangfoldspolicy. Hemmere for mangfold er janteloven og den forsiktige og avmålte beslutningsprosessen som en faktor som kan forsinke implementering av mangfoldspolicy (Traavik, 2006).

Dette gjør utøvelsen av lederrollen bedre: Forståelse for mental bagasje og religiøs historie, kunnskap, bruk av mangfoldsledelse i lederrollen og forståelse for fremmere og hemmere for mangfold.

3. Hvordan kan kommunehelsetjenesten bidra til integrering av kvinner?

Citizenship og demokrati: En grunnleggende holdning i citizenship er å ha de samme rettighetene som andre og kjenne bånd og tillit til felleskapet. (Khazaleh, 2016), Medborgerskap knyttes til demokratiet gjennom like rettigheter og like muligheter for alle (Fjørtoft, 2015, p. 2). Demokratisk medborgerskap forutsette anerkjennelse for den identiteten og den kulturen man velger. Det vil åpne for mange nye måter å leve på, utøve livssyn og delta i samfunnet på. Rawls advarer mot å knyttet borgerbegrepet sammen med identitet, verdier og oppfatninger av det gode, og hevder at det er tilstrekkelig at borgerne gjensidig anerkjenner hverandre for å få tilgang til rettigheter, goder og felles midler som trengs for å realisere seg som fullverdige samfunnsmedlemmer.

Kvinner: I “Godt nok norsk” pekes det på det på et interessant funn både i kvinneperspektiv og i økonomisk perspektiv. Det er den store og ubrukte ressursen som ligger hos kvinnelige kollegaer til å være mentor, og som frigis når de får tildelt av lederen en konkret rolle overfor kollegaene (Enehaug et al., 2013, pp. 19, 25). Munkejord tar frem migrantenes evne til å håndtere en ny arbeidssituasjon og til å etablere trygghet og tillit relasjoner og deres opplevelse av å føle seg respektert av kollegaer og ledelse, og peker på helse –og sosialsektoren som et potensielt egnet arena for integrering (Munkejord, 2016, p. 1)

Tilknytning til arbeidsplassen: Sandal har i sitt arbeid om tilknytning til arbeidsplassen, pekt på lederen som sentral for opplevelsen av tilknytning. Det gjelder lederens evne til å være toneangivende for kulturen. Hun peker også på innvandrerne oppfattelse av lederadferd og betydningen av det i forhold til ansattes helse, trivsel og produktivitet (Sandal et al., 2013, p. 8). Lederrollen i en flerkulturell kontekst er belyst i 5.2, og jeg peker derfor dit for å finne svar på hva slags ledelse som må utøves for at innvandrere skal oppleve tilknytning

Integrering: Norsk politikk har fokus på at arbeidslivet skal være en aktiv integreringsarena (Meld. St. 30, 2015-2016), men som denne oppgaven har pekt på er ledelse av mangfold krevende, og vanskelighetsgraden øker dess større mangfoldet er (Traavik, 2006) Denne utfordringen må tas på alvor for at kommunehelsesektoren skal oppleves som en god integreringsarena, en god arbeidsplass for resten av kollegiet og for å kunne tilby kvalitativt gode tjenester til brukerne av kommunehelsetjenesten.

Kommunehelsetjenesten kan bidra til integrering av kvinner: ved å ta i bruk demokratiske prinsipper og grunnleggende holdninger i citizenship, fordi kvinner har ubrukte ressurser og være mentor for kollegaer, kvinner tilpasser seg arbeidssituasjonen og kommunehelsetjenesten er egnet til å oppleve tilknytning og integrering.

Det er ofte et langt steg fra kunnskap til den blir omsatt til ferdigheter. På samme måte er det kanskje et langt steg fra aksepten av viktigheten av anerkjennelse og gjensidighet, til det blir omsatt og akseptert i et arbeidsmiljøet. I mellomtiden, er vi med på å skape nedverdiggende holdninger hos andre, og det sier seg selv at en medarbeider som ikke har det bra i et arbeidsmiljø hverken trives eller yter sitt beste.

En dimensjon ved at vi ikke akseptere og respektere ulike identiteter og kulturer, er avstanden det skaper mellom oss og som opprettholder forskjeller i stedet for å nærme oss hverandre og sammen skape den nye norske kulturen sammen.

Den gamle forståelsesmodellen av demokrati og medborgerskap er tuftet på likhet og ensartethet i felleskapet, mens det i dag er det flerkulturelle felleskapet som preger samfunn og arbeidsplasser. Hvordan påvirker dette oppfatningen av medborgerskap og hvordan påvirkes kulturen? Kan ledere utøve lederskap på samme måte som tidligere? Spørsmålet jeg vil svare på er om lederrollen i kommunehelsetjenesten står ved et paradigmeskifte?

Paradigmeskifte?

I et paradigme vil det dukke opp funn og resultater som ikke er forenelig med paradigmet, og disse funnene kalles anomalier. (Svendsen & Säätelä, 2007, p. 73). Denne oppgaven peker på flere funn som jeg vil beskrive som anomalier. Jeg kan

nevne: forståelsen av omsorg, dobbel identitet, flere kulturforståelser og forholdet til arbeidstid. Vi kan si at paradigmet rammes av en krise, og det provoseres fram et paradigmeskifte som gir plass til anomaliene

Den flerkulturelle arbeidsplassen er eksempel på nye paradigmer etter en gradvis demografisk endring, og nå er det også et paradigmeskifte i lederrollen.

6.3 Utblikk

Mangfold er en realitet! Selv om noen i dag peker på utfordringer knyttet til det innvandring og mangfold, tror jeg mangfold i befolkningen vil være en realitet med utfordringer, men også med muligheter inn i framtiden. Vi trenger en påminnelse om at det vi i dag kaller norsk, er en helt annen kultur enn min mor og i hvert fall min bestemor kalte norsk kultur. Slik vil det også være når mine to små barnebarn om 10 og 20 år skal beskrive norsk kultur. Deres historie vil ikke være identisk med min.

For meg har det vært inspirerende å jobbe med begrepet identitet og kultur fordi jeg har fått utvidet min forståelse av utviklingsmuligheten som ligger i min egen identitet og kultur, andres identitet og kultur og mitt lands kultur.

Det er noen områder som utpeker seg til videre forskning slik som omsorgsforståelse og identitet og kulturutvikling. Jeg har hatt en praktisk tilnærming til tematikken, og sitter igjen med mye nyttig kunnskap og ny forståelse blant annet om identitet, viktigheten av anerkjennelse og gjensidighet, samt bekräftelsen på at mangfoldsledelse er det rette verktøyet. Denne kunnskapen ønsker jeg å dele og bringe ut til ledere i kommunehelsetjenesten.

Jeg valgte å bruke deler av Kong Haralds tale som innledning til denne oppgaven. Kongen er en god ambassadør for å fram snakke det flerkulturelle Norge og han bidrar med verbal integrering av alle innbyggere ved å sidestille dagens innvandrere fra Afghanistan og Syria med besteforeldrenes innvandring fra Danmark og England for 110 år siden. Jeg velger også å avslutte denne oppgaven og gjør Kong Haralds hilsen til min.

Mitt største håp for Norge er at vi skal klare å ta vare på hverandre. At vi skal bygge dette landet videre – på tillit, felleskap og raushet. At vi skal kjenne at vi – på tross av all vår ulikhet – er ett folk. At Norge er ett. (Kongehuset, 2016, p. 12)

Litteraturliste

- Bellamy, R. (2008). *Citizenship. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Can, M. (2008). *Tett inntil dagene. Fortellingen om min mor*. Oslo: Cappelen.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010, 15.10.2010). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Ebdrup, N. (2012, 270212). Hva er hermenutikk? Retrieved from <http://forskning.no/filosofiske-fag/2012/02/hva-er-hermeneutikk>
- Enehaug, H., Widding, S., & Arbeidsforskningsinstituttet. (2013). *Evaluering av prosjektet "Godt nok norsk" : et opplæringsprosjekt for minoritetspråklig helsepersonell i den kommunale pleie- og omsorgstjeneste AFIs rapportserie* (online), Vol. 5/2013.
- Fjørtoft, K. (2006). *Demokratisk medborgerskap* Retrieved from <https://uit.no/Content/92967/Fj%F8rtoft.pdf>
- Fjørtoft, K. (2015). Rettferdighet som deltakelse på like vilkår. *Agora*, 32(02-03), 22-39.
- Gravferdsloven. (1996). *Lov om gravplasser, kremasjon og gravferd*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-32>.
- Hofstede, G. (2016). Geert Hofstede Retrieved from <https://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Høgskolen i Bergen. (2016). Det fleirkulturelle stabsfellesskapet i norske sjukeheimar: Moglegheiter og utfordringar (MULTICARE).
- Isin, E. F., & Nielsen, G. M. (2008). *Acts of citizenship*. London: Zed Books.
- Isin, E. F., & Turner, B. S. (Eds.). (2002). *Handbook of Citizenship Studies*. London: SAGE Publications.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen-Tveit, H. (2012). Sykepleie til alvorlig syke og døende pasienter *Sykepleien*, 100 (12), 66-68.
- Kaltenborn, A.-C. (Ed.) (2009). *Pioner for pasenten*. Danmark: Snorre.
- Khazaleh, L. (2016, 5.9.11). Uten tillit ingen medborgerskap. Retrieved from <https://www.uio.no/forskning/tverrfak/culcom/nyheter/2007/nauni.html>
- Kongehuset. (2016, 1.9.2016). Hagefest i Slottsparken: Velkomstale. Retrieved from <http://www.kongehuset.no/tale.html?tid=137662&sek=26947&scope=0>
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

- Kymlica, W., & Wayne, N. (1994). Return of the Citizen: A Survey of Recent Work on Citizenship Theory *Ethics*, 104(2), 352-381.
- Meld. St. 30. (2015-2016). *Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk*. Oslo: Justis -og beredskapsdepartementet
- Meld. St. 49. (2003-04). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/4cd5860b96454b55b3d79eb8a472e768/no/pdfs/stm200320040049000dddpdfs.pdf>.
- Munkejord, M. C. (2016). "I work with my hearth; Experiences of Migrant Care Workers in a Northern Rural Context. *Journal of Population Ageing*, 17.
- Nilsson, B. (2007). Gadammers hermenutikk *Sykepleien Forskning*, 2007 1 (4), 266-268.
- Pedersen, R. (2007). Kierkegaard og kunsten å hjelpe *Tidskriftet Den norske legeforening*, 127(209).
- Pettersen, T. (2016, 6.10.16). Fortolkning. Retrieved from <https://snl.no/fortolkning>.
- Ramm, J. (Ed.) (2013). *Eldres bruk av helse -og omsorgstjester*. Oslo -Kongsvinger Statistisk sentralbyrå.
- Ribert, K., & Røst, E. (1998). *Arbeidsnorsk - språkopplæring for minoritetsspråkelige arbeidstakere*. Oslo: Almater forlag AS.
- Ridderstrøm, H. (2016, 22.04.16). Hermenutikk. Retrieved from <http://edu.hioa.no/helgerid/litteraturogmedieleksikon/hermeneutikk.pdf>
- Sandal, G. M., Markova, V., Fyhn, T., Bye, H. H., Universitetet i, B., & Arbeids- og v. (2013). *"Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen* Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter. (2013, 6. september 2013). Multikulturalisme Retrieved from <http://www.hlsenteret.no/kunnskapsbasen/livssyn/multikulturalisme/multikulturalisme.html>
- sentralbyrå, S. (2016, 29. juli 2016). Nøkkeltall for arbeid Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/nokkeltall/hovedside-arbeid-og-lonn>
- Statistisk sentralbyrå. (2016, 27.7.16). Nøkkeltall for befolkningen Retrieved from <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/befolkning>
- Statsborgerloven. (2005). *Lov om statsborgerskap*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-10-51>.
- Svendsen, L. F. H. (2015). Thomas S. Kuhn. Retrieved from https://snl.no/Thomas_S_Kuhn.
- Svendsen, L. F. H., & Säätelä, S. (2007). *Det sanne, det gode og det skjønne*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svennevig, J. (2013, 21.12.16). Kontekst Retrieved from www.snl.no/kontekst.
- Thun, C. (2012). Norwegianness as lived citizenship: Religious woman doing identity work at the intersections of nationality, gender and religion. *Nordic journal of religion and society*, 25(1), 1-25.
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2006(2).
- Tønnesen, S. (2015). Paradigme. 12.5.2015. Retrieved from <https://snl.no/paradigme>
- Vinje, F.-E. (2016). Har du fordommer? Retrieved from <http://www.finnerikvinje.no/blog/?p=2968>