



## KOMMENTAR

Artikkelforfatter Trond Husby er seniorrådgiver i KBD-gruppen og utdannet som sykepleier og fra BI. Han er engasjert av Renholdsnytt til å skrive en artikkelserie om arbeidspsykologi. Lesere som har spørsmål til Husby, kan kontakte han på e-post: [th@kbd.no](mailto:th@kbd.no)

# Kulturelle utfordringer i arbeidslivet

I de to foregående artikler har vi sett på ulike psykologiske jobbkrav som er relevante for renholdere, samt betydningen av godt utviklede mellommenneskelige ferdigheter for utøvelse og opplevelsen av god ledelse. I denne artikkelen ser vi nærmere på det kulturelle mangfold som har utviklet seg, og noen av de utfordringer dette medfører for norsk arbeidsliv. Renholdsbransjen har mange utfordringer knyttet til at mange arbeidstakere har utenlandsk bakgrunn. Er vi dyktige nok i våre relasjoner med disse arbeidstakerne? Forstår vi hverandre riktig? Utøves det god ledelse, eller tar vi for mye utgangspunkt i vår tradisjonelle norske kultur og væremåte i vår dialog og lederskap? Og faller vi lett inn i en stereotypisk forståelse og gruppering av medarbeidere med utenlandsk opprinnelse?

### Kulturelle forskjeller

Det finnes uliker måter å definere kultur på, men noen elementer er fellestrekk i de fleste definisjonene. Kultur gir oss struktur og forutsigbarhet i et fellesskap. Vi som hører til i samme kultur vet hvordan vi kan og skal oppføre oss. Dermed vil vi i noen grad også vite hva vi kan forvente av de andre medlemmene som hører til samme kultur. Kultur gir oss kunnskap om felles holdninger, verdier og normer slik at vi kan fungere godt som medlemmer i et fellesskap.

Noen elementer i en kultur er mer synlig enn andre, som språk, kleskoder og utseende. Andre elementer er merkbare når man ser etter dem, blant annet adferd, maten man spiser, hilser på hverandre, forholdet seg til hverandre på, familie, bostrukturer og ritualer. En kulturs indre

kjerne er minst synlig. Kjernen representerer det som er godt og ondt, riktig og galt, naturlig og unaturlig i kulturen. Disse verdiene er som oftest ubevisste for de som har dem. Derfor kan disse verdiene ofte ikke diskuteres eller observeres direkte av andre. Verdier kan bare avledes fra hvordan folk oppfører seg under ulike omstendigheter. Misforståelser kan oppstå når vi danner oss oppfatninger om en person basert på det vi ser i det «ytre laget». For eksempel når vi ser en person som har felles trekk med oss selv er det lett å ta det for gitt at vi deler felles verdier, og vise versa. Flere faktorer kan gjøre seg gjeldende når man ønsker å forstå kulturelle forskjeller. I det følgende skal vi se på noen av de viktigste.

### Maktavstand

Dette handler om i hvilken grad man aksepterer ulikhet i en relasjon. Ved stor maktavstand er den enkelte innforstått med at noen få har makten. Bedrifter er hierarkisk oppbygd, ledelsen bestemmer, og medlemmene nedover i hierarkiet gjør det de blir bedt om å gjøre. Ved lav maktavstand er strukturene flattere. Medlemmene tilstreber maktlikhet og forventer at ulikhet i maktforholdet skal begrunnes. De har medbestemmelse, og det forventes at de også skal ta initiativ og være kreative innenfor arbeidsområdet sitt.

I vår norske kultur er det relativt lav maktavstand. Det vil si at leder og ansatt anses som jevnbyrdige på mange måter, og den «autoritære lederstil» regnes som gammeldags og udemokratisk. Dette kan imidlertid bli en utfordring når ansatte kommer fra kulturer med andre forventninger til hvordan lederrollen er utformet.

I mange kulturer er det for eksempel ikke vanlig at sjefen er en kvinne, og som kvinnelig leder kan man dermed møte fordommer og forventninger som gjør det vanskelig å utøve lederrollen. I slike tilfeller er det viktig at lederen kjenner til og er forberedt på situasjonen.

### Kjønnsroller

Tradisjonelt har vi tenkt at enkelte egenskaper kan differensieres basert på kjønn, hvor maskulinitet representerer en preferanse for måloppnåelse, pågåenhet og materiell suksess, mens motsetningen, feminitet, foretrekker relasjoner, beskjedenhet, omsorg for de svake og livskvalitet. Noen samfunn søker tilsynelatende å fremheve forskjeller mellom kjønnene, slik at mennene får de pågående rollene, mens kvinnene får omsorgs- og oppdragsroller. I disse samfunnene forventes derfor også at lederne er pågående, besluttsomme, rettferdige, konkurranse- og handlingsorienterte. Konflikter løses gjerne ved bruk av makt.

Andre samfunn streber mot minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Det betyr ikke bare at kvinner kan ta pågående, resultatorienterte roller, men også at mennene kan tillate seg å ta de mer mellommenneskelige omsorgs og oppdragsrollene. Disse samfunnene søker etter konsensus, likhet, solidaritet og livskvalitet og konflikter blir løst gjennom forhandlinger og kompromisser. Dette gjelder også for ledelse.

### Språk og kommunikasjon

Som leder skal man i løpet av en dag gi mange beskjeder til underordnede. Det er ikke alltid det man prøver å formidle blir

oppfattet slik man hadde tenkt, noe som er avhengig blant annet av både ordvalg, tone, kroppsspråk, språkforståelse, tolkning og forventninger.

I arbeidslivet bruker vi gjerne ord som «kan du være så snill å...» og «det hadde vært fint om...». Dette kan oppfattes svært forskjellig, og ikke som en klar ordre selv om det kan være ment slik. Den dyktige lederen har derfor satt seg inn i slike mulige feilkilder og språklige «størfaktorer», og forsikrer seg alltid om at budskapet er forstått på ønsket måte.

#### **Inkluderende ledelse**

Er idealet for vellykket integrering at alle andre blir som oss? Og, er arbeidet med kulturelt mangfold en sosialiseringssprosess som skal fjerne forskjeller? I enkelte tilfeller kan det se ut som om at forståelsen om hva som er likhet og hva som er likeverd, blir blandet sammen. I Norge er vi fokusert på individenes likeverd, og det er derfor trolig nødvendig å kontinuerlig arbeide for at ikke mangfoldet skal bli til et problem. Norsk arbeidsliv trenger arbeidskraft og kompetanse, og utenlandsk arbeidskraft er et viktig bidrag til dette. Et inkluderende arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide oppfattes som viktig.

I inkluderende ledelse ser man verdien av kulturelt mangfold på arbeidsplassen, og ønsker å bruke mangfoldet til å skape en bedre og mer produktiv arbeidsplass. Enten det handler om kjønnsblandede miljøer, aldersmangfold, etnisk mangfold eller andre typer mangfold, handler det om samme tilnærmingen. Mangfold kan være en

mulighet og verdi for arbeidsplasser som forvalter mangfoldet godt. Sentralt for å kunne lykkes blir da kunnskap, positive holdninger og god ledelse. Kunnskap er nødvendig for å fjerne fordommer og eventuelle negative myter om arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Positive holdninger til hvorfor og hvordan mangfold er en ressurs og verdi for bedriften, er viktig for å utvikle bedre praksis som

forvalter mangfold på en bedre måte. Og, praktiske handlinger vil alltid være kjernen i god ledelse. Det er ikke hva ledere sier, men hva de faktisk gjør som er vesentlig.

Illustrasjonsfoto: colourbox.com

