



Irene Dahle og Ellen Ramvi

## Kulturelt mangfold på et hotell

Rapport RF – 2001/222

Prosjektets tittel: Flerkulturelt arbeidsmiljø – et forsknings- og utviklingsprosjekt

Oppdragsgiver(e): NHOs arbeidsmiljøfond

Forskningsprogram:

ISBN: 82-490-0154-0

Gradering: Åpen

RF - Rogalandsforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001

# Innhold

1	INNLEDNING .....	6
1.1	Problemstillinger .....	6
1.2	Begrepet mangfold .....	7
1.3	Metode.....	8
1.3.1	Deltagelse i miljøet.....	8
1.3.2	Intervju .....	8
1.3.3	Tilgang .....	8
1.3.4	Bruk av tolk.....	8
2	EMPIRISK BESKRIVELSE .....	9
2.1	Husøkonomavdelingens ansvarsområde og stillingstyper .....	9
2.2	Ulike regler for høflighet.....	10
2.3	Hvordan forholde seg til lederen? .....	11
2.4	Språkbarrierer .....	13
2.5	Opplevelse av endeløse krav .....	13
2.6	Anerkjennelse av jobbutførelse .....	14
2.6.1	Ris og ros til enkeltpersoner: uklare belønningskriterier .....	15
2.7	Karrieremuligheter .....	16
2.8	Deltagelse og innflytelse .....	17
2.8.1	Opplevelse av å bli hørt.....	18
2.8.2	Engasjement .....	18
2.9	Uformelt sosialt miljø.....	19
2.9.1	Konflikter mellom etniske grupper .....	20
2.9.2	Husøkonomavdelingen vs. andre avdelinger .....	20
3	DISKUSJON .....	21
3.1	Ufordringer knyttet til mangfold .....	22
4	STRATEGI.....	23
3.1	Tiltak .....	25
3.1.1	Gruppemøter, en ny arena .....	25
4.1.1	Legge til rette for uformelle samlingssted.....	28
4.1.2	Introduksjonsprogram .....	28
4.1.3	Kompetanseutvikling for værelsesmedarbeidere .....	28
4.1.1	Utvikling av assistentenes veilederkompetanse .....	29
5.	REFERANSER.....	30

## **Forord**

Prosjektet “Flerkulturelt arbeidsmiljø” var finansiert av NHOs arbeidsmiljøfond. Det har gått over 3 år (1998 – 2001) og var lagt opp som et kombinert forsknings- og utviklingsprosjekt. Vi ønsket å kombinere forskning og kartlegging av feltet med strategi- og kompetanseutvikling i bedriftene. Fire bedrifter fra ulike bransjer deltok i prosjektet. Denne rapporten gir en beskrivelse av det flerkulturelle miljøet ved et hotell i Norge. Beskrivelsen er basert på data samlet inn gjennom feltarbeid og intervju. Resultater av denne studien ble fremlagt muntlig i 2 workshoper der både ansatte og ledere ved hotellet deltok. På bakgrunn av denne fremstillingen, og diskusjonen i workshopen, ble det utarbeidet en strategi for mangfold i bedriften. Denne strategien presenteres i slutten av rapporten (kap. 4).

Vi håper at rapporten kan være til nytte også for andre bedrifter, og da kanskje spesielt andre hotell.

## Sammendrag

I kapittel 1 gir vi en fremstilling av metode, problemstillinger og teorivalg.

I kapittel 2 beskriver vi husøkonomavdelingen ut fra data fra intervju og workshoper. Følgende tema diskuteres:

- *Ulike regler for høflighet:* Ulike regler for høflighet/hilsing er en utfordring som etter vårt syn bør tas på alvor. Flere av værelsesmedarbeiderne trakk fram at de syntes det var vanskelig å forholde seg til at andre kolleger sjelden hilste.
- *Utfordringer i kommunikasjon mellom ledere og ansatte:* Mange av værelsesmedarbeiderne synes det er vanskelig å vite hvordan en skal forholde seg til lederen. Uklarhet knytter seg til ulike koder for respekt og kommunikasjonsstil og til ulike lederroller.
- *Endeløse krav:* Værelsesmedarbeiderne og lederne hadde ulikt syn på hvilke oppgaver som inngikk i værelsesmedarbeidernes stilling og til hvordan tid til overs skulle benyttes. Værelsesmedarbeiderne opplevde kravene som endeløse. Værelsesmedarbeiderne og ledernes ulike syn på dette ble i noen tilfeller forklart som et *informasjonsproblem*.
- *Anerkjennelse:* Arbeidstakere med minoritetsbakgrunn som gruppe sin jobbinnsats ble generelt sett ikke nedvurdert. De ble heller karakterisert som spesielt gode arbeidstakere. Etnisk norske arbeidstakere møtte imidlertid stereotype forestillinger om sin etniske gruppe. Når det gjaldt anerkjennelse av jobbutførelse på individuelt grunnlag var kriteriene for belønning uklare for de ansatte. Her fant vi at mange av de ansatte følte seg urettferdig behandlet.
- *Karrieremuligheter:* Værelsesmedarbeiderne fikk god støtte fra ledelsen i forhold til å kunne diskutere sine karriereplaner. De fleste så imidlertid på sine reelle muligheter for å få andre stillinger som små. Årsaken til deres opplevelse er etter vårt syn å finne i samspillet mellom etnisk norske ledere og arbeidstakere med minoritetsbakgrunn, og i værelsesmedarbeidernes generelle posisjon i samfunnet.
- *Deltagelse og innflytelse:* Arbeidsmiljøet ved hotellet kan karakteriseres som et taust miljø. Det kommer få innspill der en på noe bredere basis ønsker å påvirke forhold ved sin arbeidsplass. Dette gjør at den potensielle fordel som ligger i en kulturelt mangfoldig arbeidsplass i liten grad utnyttes. Vi tror at manglende arenaer for dialog er en viktig årsak til denne tausheten. De ansatte trenger trening i kunne uttrykke sine perspektiver på arbeidsplassen og de trenger trening i å snakke norsk.
- *Uformelt sosialt miljø:* En finner ikke store konflikter som kan tilskrives eksistensen av ulike etniske grupper på arbeidsplassen, diskriminering eller eksistensen av skarpe skiller mellom "oss" og "dem". De fleste påpeker heller at etniske grupperinger er viktig for deres trivsel på jobben. For personer uten et etnisk fellesskap er situasjonen mer problematisk. De har problemer med å få innpass i det

uformelle sosiale miljøet. Selv om det ikke er store konflikter mellom etniske grupper så tror vi det er viktig å tenke forebyggende i forhold til dette.

I kapittel 3 diskuterer vi det empiriske materialet. Mangfold er en ressurs som mange bedrifter bevisst søker. Samtidig er det slik at nettopp dette mangfoldet, som en har søkt for å oppnå gevinster, også kan være en kilde til konflikt og dårlig arbeidsmiljø, og redusere bedriftens produktivitet. Utfordringene knyttet til mangfold dreier seg primært om to forhold: 1) For det første kan reelle forskjeller være en utfordringen. 2) For det andre kan tendensen til å lage skarpe skiller mellom ulike fellesskap hemme utviklingen av gode mangfoldige arbeidsmiljø:

I kapittel 4 beskriver vi strategier og mulige tiltak. Det generelle målet for dette arbeidet bør etter vårt syn være å øke bedriftens kommunikative kompetanse. En viktig prinsipp for de strategier vi forslår er at kompetansen erverves gjennom det *daglige arbeidet* og gjennom *læring i fellesskap* som allerede eksisterer på arbeidsplassen. Gjennom å legge til rette for dialog *om arbeidet* kan en etter vårt syn bidra til å øke alle de ansattes kommunikative kompetanse – inklusiv språkkompetanse. Kurs og særtiltak forestås derfor i begrenset grad. På tiltakssiden forestår vi blant annet *gruppemøter* som en velegnet arena for å øke de ansattes kommunikative kompetanse.

# 1 Innledning

Framtidens (og nåtidens) arbeidsmiljø er flerkulturelle. Det er derfor viktig å utvikle strategier for ledelse, personal- og HMS arbeid som er tilpasset kulturelt komplekse arbeidsplasser. Prosjektet har følgende mål:

- Identifisere organisatoriske, sosiale og individuelle forhold på arbeidsplassen som fremmer eller hemmer vellykket integrasjon av arbeidstakere med ulik kulturbakgrunn.
- Utvikle strategier for organisering og personalarbeid/HMS arbeid i et flerkulturelt arbeidsmiljø.
- Formidling, kursvirksomhet og rådgivning i forhold til temaet “flerkulturelt arbeidsmiljø”

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, hvor målet er å forstå både uformelle og formelle prosesser på arbeidsplassene. Prosjektet retter seg *ikke* først og fremst mot etniske minoriteter i Norge, men mot mangfoldige arbeidsmiljø. Både arbeidstakere med minoritetsbakgrunn og etnisk norske arbeidstakere er en del av slike miljø.

Dette rapporten er basert på et feltarbeid og intervju med ledere og ansatte i husøkonomavdelingen på et hotell. Totalt har hotellet 93 ansatte. Husøkonomavdelingen har 30 ansatte, inklusiv ekstrahjelpere.

## 1.1 Problemstillinger

Vi var interessert i å se på følgende problemstillinger:

*A) Har, eller på hvilken måte har, kulturelle forskjeller på arbeidsplassen konsekvenser for kommunikasjon, samarbeid og trivsel?* Kultur definerer vi som verdier, normer og kunnskap som legges til grunn for samhandling mellom mennesker. Kulturelle forskjeller følger sjelden nasjonale grenser men er det sjelden fruktbart å snakke om en “nasjonal kultur”. Mennesker med samme nasjonale bakgrunn kan ofte ha ulike kulturelle perspektiv på saker og hendelser ved sin arbeidsplass.

*B) Blir arbeidstakere med minoritetsbakgrunn anerkjent for jobben de gjør eller møter de på negative stereotyper og fordommer?*

*C) Hvordan påvirker majoritet-minoritetsrelasjonen i hvilken grad arbeidsmiljøproblemer blir satt på dagsorden?* Det at ansatte og ledelsen står i en (etnisk) majoritets- minoritetsrelasjon til hverandre kan innvirke på arbeidsmiljøet. F eks kan ledes, kanskje stereotype, forstillinger om “innvandrere” og “flyktninger” som gruppe føre til at en er mer tilbakeholdne med å ta opp arbeidsmiljøproblemer i forhold til arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Forklaringer som at arbeidsmiljøproblemer skyldes “noe kulturelt” kan i noen tilfeller bli en sovepute. En

har lett for å tenke på “kultur” som noe uforanderlig som folk “har med seg hjemmefra.” En kan også tenke seg at de ansattes minoritetsposisjon i bedriften, og i samfunnet generelt, kan påvirke i hvilken grad de tar opp problemer i forhold til ledelsen. Hvis de f eks opplever at deres muligheter på arbeidsmarkedet er dårligere, vil det kanskje være spesielt viktig for dem på bevare en god relasjon til ledelsen.

## 1.2 Begrepet mangfold

Mangfold er et begrep som har to aspekt:

For det første refererer begrepet til reelle eller substansielle forskjeller mellom mennesker. Slike forskjeller kan være kunnskap, ferdigheter, evner, verdier, forestillinger, holdninger og personlighet (Mc Grath 1996). Mangfold referer altså til mer en det vi vanligvis forbinder med “kultur.” Også ulikhet i forhold til personlighet og kunnskap bidrar til et mangfoldig arbeidsmiljø.

I tillegg bruker vi begrepet mangfold om arbeidsplasser der det finnes ulike demografiske grupper – som aldersgrupper, kjønn og etniske grupper.

I vårt perspektiv handler etnisitet om konstruksjoner av “vi” og “dem.” Det å være medlem av en etnisk gruppe innebærer at en person definerer seg som en del av et “vi fellesskap” basert på etnisitet: “vi norsk-pakistanere”, “vi norsk-tyrkere” “vi nordmenn” etc. (Barth-81). Mennesker som tilhører ulike etniske grupper vil ofte tilskrive sin egen gruppe, eller andre grupper, noen egenskaper og væremåter osv.; “Vi norsk-pakistanere oppdrar barna våre annerledes en etniske nordmenn.” “Vi nordmenn har en friere barneoppdragelse”.

### Mangfold som ressurs og utfordring

Vi vil hevde at kulturelt mangfold heller er en styrke enn et problem for bedrifter. Flere har pekt på at flerkulturelle grupper synes å jobbe mer kreativt og er mer produktive enn grupper som er kulturelt ensartede (Boone and Soeters 1997, Koot 1997, Brewer 1996).

Mangfold er en ressurs men representerer på samme tid en utfordring. Utfordringene knytter seg primært til to forhold: For det første skal ulik kunnskap, verdier, holdninger, personlighet etc forårsake konflikt, misforståelser og redusert effektivitet (Epton, Payne, and Pearson, 1985). For det andre kan eksistensen av ulike demografiske grupper bidra til at de ansatte identifiserer seg mer med sin sosiale subgruppe enn med sitt arbeidsfellesskap eller bedriften. Konflikter kan også oppstå som følge av tendenser til å lage skarpe skiller mellom “oss” og “dem” og til å stereotypisere utgruppen (dvs de som kategoriseres som “dem”).

Når det gjelder stereotypisering har flere studier har f eks vist hvordan flyktninger opplever at de i mottakerlandene blir stereotypisert som “hjelpetrengende flyktninger” og at representanter for majoriteten behandler dem som *en* sosial gruppe (Malkki 1995, Knudsen 1986). Hvis en utbredt forestilling i organisasjonen kan spissformuleres i setningen: “*Vi er så snille mot de stakkars innvandrerne at vi til og med tilbyr dem jobb,*” kan denne virke like hemmende på arbeidstakerens arbeidstilpasning som

forestillinger spissformulert i setningen: *“Innvandrerne sniker seg inn her og tar jobbene fra andre nordmenn.”*

## **1.3 Metode**

### **1.3.1 Deltagelse i miljøet**

Vi benyttet oss både av intervju og observasjon. To forskere tilbrakte en hel dag sammen med en værelsesmedarbeider. Dette gjorde vi for å få litt innblikk i hvordan en vanlig dag forløper. En tredje forsker tilbrakte to dager med forskjellige værelsesmedarbeidere og fulgte også en assistent på hennes runde.

Utover dette møtte forskerne opp i tiden før og etter lunsj slik at vi kunne delta i lunsjen, og samtalen der, sammen med værelsesmedarbeiderne og assistentene.

### **1.3.2 Intervju**

På bakgrunn av problemstillingene ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg). Vi intervjuet 9 værelsesmedarbeidere med ulik etnisk bakgrunn. Utover dette intervjuet vi husøkonom, to husøkonomassistenter, leder for teknisk avdeling, fungerende resepsjonssjef og vaskeriansvarlig. Til sammen foretok vi 15 intervjuer på hotellet. Intervjuene varte ca 1,5 time. Alle de etniske gruppene er representert i intervjumaterialet.

Intervjuguiden ble på ingen måte fulgt slavisk. Vi lot, så langt det var mulig, de ansatte selv styre samtalen og lede inn på tema de syntes var viktige.

### **1.3.3 Tilgang**

Det var en stor utfordring å oppnå tillit hos værelsesmedarbeiderne. Det virket som mange var redde for hva informasjonen de gav til oss skulle brukes til.

I tillegg virket det som om noen strevde med å forstå hva det egentlige poenget med prosjektet var. Vi deltok på et avdelingsmøte i begynnelsen av prosjektperioden der vi gav de ansatte informasjon. Vi var på dette stadiet ikke bevisste nok på språkproblemer, og burde nok ha brukt tolker på dette møtet. Språkproblemene gjorde det vanskelig for oss å formidle klart til de ansatte hvorfor vi var der.

For å oppnå tillit forsikret vi værelsesmedarbeiderne om at informasjon som ble gitt til oss var taushetsbelagt. Likevel tror vi nok at en del informasjon ble holdt tilbake.

Værelsesmedarbeidernes utrygghet i forhold til oss er viktig informasjon for prosjektet. Hva kan denne usikkerheten og manglende åpenheten bunne i? Vi vil komme inn på dette senere.

### **1.3.4 Bruk av tolk**

Vi benyttet tolk under alle intervju med værelsesmedarbeidere med minoritetsbakgrunn, selv om flere snakket godt norsk. Vi valgte denne løsningen for å kunne velge



informanter fritt, uavhengig av språkkunnskaper. I tillegg kunne informantene lettere uttale seg om tema som de ikke nødvendigvis snakket om til daglig.

## **2 Empirisk beskrivelse**

I det følgende vil vi gi en fremstilling av ulike problemstillinger som pekte seg ut i intervjuene, gjennom vår tilstedeværelse ved hotellet og i workshopene. Vi vil starte med en kort beskrivelse husøkonomavdelingens ansvarsområder og posisjoner.

### **2.1 Husøkonomavdelingens ansvarsområde og stillingstyper**

Husøkonomavdelingen er ansvarlig for rengjøring av rom og andre servicefunksjoner (så som klesvask, påfyll av minibarer, informasjon til gjester som tar kontakt i korridorene etc.) overfor gjester. I Husøkonomavdelingen er det fire stillingstyper; 1) husøkonom, 2) husøkonomassistenter, 3) vaskeriansvarlig og 4) værelsesmedarbeidere.

#### **1. Husøkonomen**

Husøkonomen har det overordnede lederansvaret for avdelingen. Hun er ansvarlig for å lage avdelingens virksomhetsplan og budsjetter. I tillegg styrer hun bemanningen hver dag, og har kontroll med hvordan avdelingen ligger an i forhold til budsjetterte personalkostnader. Det er også husøkonomen som godkjenner vaktlister. Bemanningsplanlegging og økonomiplanlegging tar mye av husøkonomens tid. Utover dette har hun det overordnede ansvaret for alt innkjøp. Hun har også en del direkte personaloppfølging i forhold til værelsesmedarbeiderne.

#### **2. Husøkonom-assistentene**

De er to assistenter ved hotellet og begge går i full stilling. Utover disse to jobber noen av værelsesmedarbeiderne som assistenter i helgene.

Assistentene fordeler rom og lager romlister til værelsesmedarbeiderne. Det er deres ansvar å ha oversikt over nye gjester som kommer og hvor lenge gjesten blir. I dag tar assistentene ut listene over rommene fra pc selv. Dette er en ny ordning. Tidligere ordnet resepsjonen dette.

Assistentene går runder i etasjene hver dag. Da tar de "stikkprøver" blant værelsesmedarbeiderne. De sjekker om en stol står skjevt, om skapene er rene, om bildene henger rett og om det er rent på badet med skikkelige håndklær etc. Hvis det er travelt, tar de stikkprøver kun på de ferskeste medarbeiderne. Assistentene har også ansvar for å bestille ting som værelsesmedarbeiderne trenger.

#### **3. Vaskeriansvarlig**

Vaskeriansvarlig sørger for vask av frotté, laken etc og privatvask for gjestene. Hun har mye med værelsesmedarbeiderne å gjøre og fungerer av og til mer eller mindre som assistent.

#### **4. Værelsesmedarbeidere**

Værelsesmedarbeiderne har ansvar for rengjøring av rom, oppfylling av minibar og sjekking etter tekniske feil, og de tar hånd om gjenglemte gjenstander fra gjestene. Hver værelsesmedarbeider får tildelt 16 rom daglig, 15 hvis de har etasjen med VIP rom (som tar lenger tid). Hvis rommene er veldig stygge og rotete hender det at værelsesmedarbeiderne blir tildelt færre rom.

Følgende etniske grupperinger var representert på hotellet: norsk, finsk, tamilsk, thailandsk og filippinsk. Thailerne utgjorde den største etniske gruppen, filippinerne kom som nr. to og tamilene som nr. 3. Blant værelsesmedarbeiderne var bare en fra Finland og en var etnisk norsk. Husøkonomen og de tre assistentene var etnisk norske.

I det følgende vil vi presentere ulike tema som ble berørt i intervjuene. Vi vil også trekke fram våre observasjoner fra hotellet.

#### **2.2 Ulike regler for høflighet**

Alle lederne påpeker hvor høflige arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn generelt var i forhold til mange etnisk norske arbeidstakere. Det var en god tone mellom værelsesmedarbeiderne og ledere, og dette bidrog nok til å fremme et positivt arbeidsmiljø.

På den annen side kan også slike forskjeller knyttet til omgangstone og regler for høflighet ha ført til at værelsesmedarbeiderne med minoritetsbakgrunn syntes at andre kolleger var uhøflige.

Flere værelsesmedarbeidere trakk f.eks. fram at de opplevde forskjeller knyttet til regler for hilsing. De har reagert på at det hilses lite i Norge. Noen sa for eksempel at det tok lang tid å bli vant med at de kunne gå forbi resepsjonen om kvelden uten at noen hilste og sa "ha det". Dette kunne gi dem følelsen av å være "usynlige". Også på kjøkkenet hadde flere av værelsesmedarbeiderne hatt opplevelser der de følte de ble behandlet som "luft." Noen av værelsesmedarbeiderne lurte på om denne behandlingen skyldes at de ikke var etnisk norske, at de hadde en underordnet posisjon som "bare stuepiker" eller om det var vanlig å hilse så lite i Norge. Mao var det uklart for værelsesmedarbeiderne hva denne mangelen på hilsing kunne forklares med.

Forholdet mellom resepsjonen og værelsesmedarbeiderne var i en periode ganske dårlig, blant annet p.g.a. dette. Stuepikene følte at de ansatte i resepsjonen så ned på dem. Husøkonomen arrangerte et avdelingsmøte der representanter for resepsjonen kom for å forklare årsakene til at de handlet som de gjorde. (liten tid, problemer med å forstå hva værelsesmedarbeiderne sa etc.)

### 2.3 Hvordan forholde seg til lederen?

Kommunikasjon leder-ansatt var et tema som mange av lederne og værelsesmedarbeiderne tok opp i intervjuene. Tre forhold ble da trukket fram, 1. respekt og maktforskjeller, 2. kommunikasjonsstil og 3. lederroller:

#### Respekt og maktforskjeller

Assistentene syntes at mange av de ansatte med minoritetsbakgrunn virket underdanige i måten de forholdt seg til overordnede på. En assistent sa:

“Jeg føler av og til at de har litt for mye respekt for meg fordi jeg er sjefen deres. De kommer alltid og unnskylder seg for at de bruker min tid, “har du det travelt, jeg skal ikke bruke mye tid”. De har stor respekt for posisjoner.”

Flere av værelsesmedarbeiderne på sin side sa de av og til syntes det var vanskelig å vite hvordan de skulle forholde seg til lederen fordi avstanden til dem virket så liten:

“Hvis vi snakker om mitt hjemland og her i Norge så er det veldig forskjellig. Fordi vi, vi er veldig høflige med sjefen. Vi sier mam og sir, Good morning mam, good morning sir...Men her er det “Hallo Karin” Avstanden her er så liten, den er større i (mitt hjemland). Men i (mitt hjemland), selv om jeg var bare (hennes yrke) så respekterte alle meg. Alle kalte meg mam.....Så de respekterer veldig der...”

Hun sa videre at hun forholdt seg til ledere i Norge på samme måte som de gjorde i sitt opprinnelige hjemland. Hun viste respekt:

Intervjuer: Synes du det var dumt når du kom her at det var så forskjellig.

Værelsesmedarbeider: Ja men jeg føler at jeg respekterer fremdeles sjefen. Det eneste som mangler er mam og sir. Jeg føler at det er lang avstand. Jeg kan si at sjefen har høy utdanning og jeg må respektere henne.

Grunnen til at lederne opplevde det som ubehagelig at værelsesmedarbeiderne viste dem så mye respekt kan være at respekt knyttes til avstand – noe som igjen ikke forbindes med en god relasjon. For assistentene ble det kanskje noe kaldt over relasjonen når over og underordning ble så klart kommunisert. For mange nordmenn, eller skandinavere, er et av kjennetegnene ved en god relasjon at det kommuniseres at personene står på likefot. For noen av værelsesmedarbeiderne trengte imidlertid ikke en klar kommunikasjon av over og underordning i relasjonen implisere at relasjonen var mer kald. I noen tilfeller var det heller motsatt: relasjoner der det ble vist mye respekt var også en relasjon som rommet mye *omsorg*.

I norsk arbeidsliv kan dette likhetsidealet føre til at maktforskjeller underkommuniseres, eller de kommuniseres på subtile måter (se “Flerkulturelt arbeidsmiljø i en IT bedrift” Arbeidsnotat RF-1998:336). Billy Ehn har kalt denne tvetydigheten for “Skandinavias doble budskap om makt.” (Ehn 1981:80).

## Kommunikasjonsstil

Lederne (assistenter og husøkonom) syntes at værelsesmedarbeiderne tok opp problemer på en svært indirekte måte: "...for de (ansatte med minoritetsbakgrunn) pakker ofte ting veldig inn når de har et problem. Og vi er jo veldig rett fram. Og ofte når de kommer med noe så er jeg ikke helt klar over hvor alvorlig det er for dem. Og det tar tid å grave seg ned i sånne ting. Og det kan være bare en bisetning til meg en gang som jeg ikke tenker så veldig over og så kommer det opp igjen senere, men mer enn en bisetning og da forstår jeg at det var nok liksom en liten melding til meg det - den bisetningen. Og det har nok litt med kulturforskjeller å gjøre."

Noen værelsesmedarbeidere sa at de opplevde det som sårende når ledere tok opp problemer med dem på en måte som de syntes var alt for direkte.

Når det gjelder forskjeller i hvordan en forholder seg til forskjeller i posisjon og kommunikasjonsstil har det vært vanlig å knytte slike forskjeller til ulike kulturer" (Dahl og Habert-86). En slik vektlegging på det kulturelle kan ha ført til en overfokusering på *nasjonale* forskjeller på bekostning av de individuelle. En slik bruk av kulturbegrepet har også ført til at slike forskjeller har blitt tolket nærmest som noe iboende, som en uforanderlig essens ved folk.

Det vi imidlertid kan si er at *individer*, med tilhørighet til ulike grupper og samfunn varierer mht. hvilken verdi som tillegges en indirekte kommunikasjonsstil og mht hvordan de forholder til ledere.

Mennesker varierer i forhold til hvordan de snakker om et tema, hvordan vanskelig tema tas opp, hvor fort en nærmer seg en sak etc. Noen opplever det som uhøflig og kanskje sårende når en sak tas opp for direkte. De tilstreber selv å ikke såre andre gjennom å nærme seg saker på en forsiktig og indirekte måte. Andre igjen braser fram uten å legge to fingre imellom når en sak skal tas opp. Disse forskjellene er ikke uforanderlige, og det kan utvikles nye praksiser, f eks i en bedrift, i forhold dette. En kan f eks. tenke seg at i en bedrift der åpenhet og en direkte tone er klart uttalte verdier så kan enkeltindivider endre seg i tråd de forventningene og praksiser en møter.

## Lederroller

Husøkonomen og husøkonom-assistentene hadde lederansvar overfor værelsesmedarbeiderne. Flere av værelsesmedarbeiderne sa imidlertid at de ikke så på assistentene som sine ledere. Det var husøkonomen som ble sett på som lederen i avdelingen. Det kan dermed synes som om ansvarsfordelingen mellom husøkonom og assistenter ikke alltid var helt klar for de ansatte. Mange sa at de ofte foretrakk å gå direkte til husøkonomen, hvis det var noe de var misfornøyd med eller lurte på. Kanskje kan dette skyldes at de ansatte var vant med klarere hierarkier der lederrollene var klarere definert. De var ikke vant med å kunne *velge* mellom to sjefer. For dem ble det da naturlig å oppsøke den lederen som for dem hadde den klareste definerte lederrollen, mao husøkonomen.

Dette opplevde assistentene noen ganger som frustrerende. De ønsket at saker, spesielt saker der de kanskje hadde handlet feil, ble tatt opp direkte med dem slik at de fikk sjansen til å gjøre noe med det.

## 2.4 Språkbarrierer

Flere av lederne sa at når misforståelser oppsto hadde dette ofte sin årsak i språkkunnskaper. De la imidlertid vekt på at *de* som oftest forsto det værelsesmedarbeiderne sa. Alle lederne trakk frem at de syntes værelsesmedarbeiderne var flinke til å snakke norsk. De var vant med aksenten fordi de omgikk værelsesmedarbeiderne daglig. Etnisk norske ansatte i resepsjonen har imidlertid hatt problemer med å forstå mange av værelsesmedarbeiderne. Det var vanskelig, spesielt for nyansatte i resepsjonen, å forstå norsk med en forholdsvis sterk utenlandsk aksent. Dette har ført til irritasjon fra begge sider. Værelsesmedarbeiderne har lurt på om de resepsjonsansatte ikke vil forstå - at det ligger rasisme bak.

Manglende norskkunnskaper, eller forskjellige språk, var også et problem i kommunikasjon mellom værelsesmedarbeiderne. Da noen snakket lite norsk ble kommunikasjon med kolleger fra andre etniske grupper vanskelig.

De ansatte fikk heller ikke mye *trening* i å snakke norsk. De fleste jobbet i en etasje sammen med andre fra samme etniske gruppe. I lunsjen satt også værelsesmedarbeiderne fra samme etniske gruppe seg ofte sammen. Dette førte til at morsmål ble praktisert både i løpet av arbeidsdagen og i lunsjen. Det var primært i kommunikasjon med husøkonom og assistenter, med andre avdelinger og med gjester at norsk ble benyttet.

## 2.5 Opplevelse av endeløse krav

Værelsesmedarbeiderne fikk tildelt 16 rom hver dag. Det var et krav at de 16 rommene skulle være tatt i løpet av dagen. Antallet, 16 rom, var ifølge husøkonom beregnet ut fra studier av hvor lang tid det tok å gjøre rent ett rom.

Etter ledelsens syn var værelsesmedarbeiderne pliktet til å utføre andre oppgaver, så som å re opp ekstraserger, hjelpe andre etc og lære opp nyansatte i den tid de eventuelt hadde til overs når de hadde tatt sine 16 rom. Lederne forventet at værelsesmedarbeiderne gav beskjed dersom de var ferdige med rommene sine, slik at de kunne få tildelt flere oppgaver.

Værelsesmedarbeiderne reagerte på at de var *pliktet* til å ta 16 rom samtidig som de ikke disponerte tiden de da eventuelt hadde til overs selv. Flere av værelsesmedarbeiderne reagerte på at kravene som ble stilt overfor dem virket endeløse. En værelsesmedarbeider sa (irritert) om sine erfaringer med en tidligere leder: “Jeg jobbet fort, men når jeg var ferdig fant sjefen bare nye oppgaver til meg.” En annen sa om sin opplevelse i dag: “Når en er ferdig med et rom og tenker “nå er jeg ferdig” og så kommer det plutselig bestilling på to ekstraserger. Det er mange som blir irritert for det. Hvorfor skal *vi* gjøre det. Da må de gjøre det selv.”

På et øyeblikk at 16 rom var et *krav* mente værelsesmedarbeiderne at de kunne bruke tiden de tjente inn ved å jobbe effektivt tiden de tjente inn, fordi de jobbet effektivt, til f.eks å ta en pause eller til private gjøremål. Mange værelsesmedarbeidere møttes kl. 15.00 i kantinen hvis de var ferdige med de 16 rommene sine. Arbeidsdagen slutter 15.30. De har opplevd å få ironiske kommentarer fra lederen som har kommet inn til dem, som f.eks “har dere møte?”

Værelsesmedarbeiderne så det som sterkt urettferdig at de på den ene side ikke følte de kunne gå hjem kl. 15.30 hvis de *ikke* var ferdig med sine 16 rom (kanskje p.g.a. ekstra mange avreiserom eller ekstra skitne rom). Skulle de derimot bli ferdig *før* tiden, kunne de ikke disponere denne tiden fritt. En værelsesmedarbeider sa: “F eks har vi alltid 16 rom. 16 rom mandag til fredag. Før fikk vi mindre rom når det var helg. Fordi helgen er det mye rom, mye skitt, mye alt. Men nå, vi sparer penger kanskje, jeg vet ikke, men vi fikk ikke mindre rom.(.....). Mange jobber i 8 timer for de fikk ikke lov å reise hjem. Vi må gjøre alt ferdig før vi kan reise. Det er en ting som jeg føler er ikke bra. Men (fag) foreningen sier til oss at vi må reise. Vi får ikke ekstra betaling for å gjøre ekstraarbeid.”

Vi mener det kommer klart fram at hotellet har to parallelle systemer for arbeidsorganisering: Det ene basert på en fast mengde arbeidsoppgaver (16 rom), det andre basert på fast arbeidstid. Det er ikke foretatt et valg mellom disse systemene og dette får etter vårt syn uheldige følger for arbeidsmiljøet.

## 2.6 Anerkjennelse av jobbutførelse

Vi var interessert i om posisjon som “innvandrer” overskygget posisjon som kollega på hotellet. Følte arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn at de ble negativt stemplet og satt i bås? Eller opplevde de at andre anerkjente dem for jobben de utførte?

Ut fra våre intervjuer virker det som om arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn hadde et svært *positivt* omdømme både i ledelsen i husøkonomavdelingen og i andre avdelinger.

Lederne i husøkonomavdelingen foretrakk f eks arbeidstakere med minoritetsbakgrunn i ansettelsesøyemed. De trakk frem som begrunnelse at arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn generelt sett jobbet hardere, var mindre “kravstore”, ikke så “bortskjemte som vanlige norsk ungdom” og greiere å ha med å gjøre. Arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn ble også gitt mye av æren for at husøkonomavdelingen skåret høyest av alle hoteller innenfor kjeden på kundeevalueringer.

Arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn følte også at de som gruppe ble anerkjent for den jobben de gjorde. Ingen av værelsesmedarbeiderne med minoritetsbakgrunn hadde opplevd det motsatte, nemlig å bli negativt kategorisert på bakgrunn av sin innvandrer status. Ingen hadde møtt forestillinger som: “innvandrere er late” “dårlige arbeidstakere” “sniker seg unna” osv. Ingen av arbeidstakere med minoritetsbakgrunn hadde heller opplevd direkte rasisme på arbeidsplassen. Kun en person med minoritetsbakgrunn syntes ikke at ledelsen anerkjente den jobben hun gjorde og så på sin etniske tilhørighet som årsak til dette.

Vi kan m a o si at arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn stort sett ikke opplevde at etnisk norske ledere og ansatte kategoriserte dem negativt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Det kan imidlertid synes som om dette var et større problem tidligere. En oppsøkende lederstil, der lederen tar tak i hint fra de ansatte kan være en årsak til dette er et mye mindre problem i dag. En

Utfordringen knyttet til den klare positive kategoriseringen av arbeidstakere med minoritetsbakgrunn kan være uklare grenser mellom å føle seg *anerkjent*, og å føle seg *utnyttet*. Å sitte med en opplevelse av at ledelsen helst vil ansette etniske grupper som er villige til å slite seg ut er ikke motiverende. “*Noen tenker kanskje at vi er slaver og kan gjøre alt. Det er feil*” sa en værelsesmedarbeider. Hun følte at hun jobbet *vel* mye. Det at de “holdt ut” dette arbeidspresset var en av hovedgrunnen til at lederne foretrakk dem som gruppe, mente hun.

For etnisk *norske* værelsesmedarbeidere var situasjonen imidlertid annerledes. Både blant værelsesmedarbeiderne med minoritetsbakgrunn og blant lederne var oppfatningen at personer fra denne etniske gruppen sluttet fortere, jobbet senere og var mer misfornøyd med arbeidet. Etnisk norske værelsesmedarbeidere som eventuelt ansettes i fremtiden kan dermed få problemer med at de må motbevise negative stereotypier for å få anerkjennelse for jobbutførelse. Etnisk norske søkere kan også oppleve å bli selektert vekk gjennom en diskriminerende rekrutteringspraksis.

Vi har sett at ledelsen stort sett gav de ansatte som *gruppe* svært gode tilbakemeldinger. De fikk høre at de gjorde en spesielt god jobb, at avdelingen skåret høyest på kundeevalueringer etc. De ansatte med minoritetsbakgrunn sa at denne positive kategoriseringen var motiverende.

Ledelsen anerkjenner også værelsesmedarbeidernes jobbinnsats gjennom sine belønnings- og motivasjonssystemer rettet mot enkeltindividers jobbinnsats. Vi vil gå inn på dette i det følgende:

### **2.6.1 Ris og ros til enkeltpersoner: uklare belønningssystemer**

Assistentene foretok daglig stikkprøver av rom. De påpekte da både eventuelle feil og hva som var bra utført. Det har også vært praktisert et belønningssystem (en blomst utdelt på avdelingsmøte) knyttet til null feil. Noen av værelsesmedarbeiderne sa at de likte dette systemet:

“På romsjekk der samler de poeng. De som får minst feil under sjekken får blomst. En konkurranse. De sjekker ca 1 gang i uken 1 rom per stuepike. Etter en del uker så teller de feil. Feil er f eks støv på TV, de fyller ikke minibaren, ol. Det skal bli slutt med blomst, nå skal det bli gavekort (500 kr.) til de som har minst feil. Jeg vet ikke når dette begynner. Jeg synes dette er kjekt. Noen liker det ikke. De får aldri. Blomster eller ikke...jeg skal gjøre en god jobb.”

Andre igjen ga uttrykk for at de syntes at kriteriene som ble lagt til grunn i denne belønnings- og oppfølgingspraksisen var uklare:

---

værelsesmedarbeider sier: ”Hadde større problem før. *Kanskje pga. sjalusi*. Etter at Karin kom så ble det bedre. Hun kjenner personalet. (...) Karin går rundt og snakker med alle. Sitter og spiser sammen med de, snakker om privatliv, familie og... På den måten så vet hun mye om den enkelte så da er det lettere å løse problemene.”

“Jeg får ros av og til. (Ville du hatt mer? <sup>2</sup>) Jeg fortjener mer. Ikke bare jeg, men flere har gjort en veldig god jobb, men de som får blomster er samme person. Det er ikke rettferdig. Av og til har jeg for eksempel gjort en kjempegod jobb. Assistenten går inn og kikker, sier det er kjempefint. På møtet senere der de gir ut blomster for dem som gjør en god jobb tenker jeg at kanskje jeg får blomster i dag. Men jeg får ikke. Jeg blir såret.”

“(Hva er det de gjør som får?) Det er vanskelig å si, jeg vet ikke hva det er. De fleste som får blomster har jobbet her veldig lenge. Det er ikke bare sånn “jeg vil ha”, men jeg føler jeg har gjort så godt jeg kan, hver dag. Men jeg får ikke. Jeg må gå og kjøpe selv hvis jeg skal få. Kanskje hun ikke synes jeg er god nok? “

“(Snakker dere om dette, hvem som får blomster ol?) Etter hvert møte gratulerer vi bare hun som har fått blomsten, “skrøyder” og er blide. Ingen viser misunnelse. Men jeg føler kanskje; neste gang kanskje jeg får. Kanskje jeg ikke har jobbet i mange nok år?”

En annen værelsesmedarbeider sa:

(Hva er det som skal til for å bli en sånn person som får en blomst?): “Hun sier aldri nei, hun klager aldri.”

Flere av værelsesmedarbeiderne sa de var usikre på *hvordan* de skulle klare å få “null feil.” En sa hun gjorde så godt hun kunne, men at assistentene fant feil uansett. Hun syntes nesten det virket håpløst.

Flere trakk fram at de følte assistentene forskjellsbehandlet i forhold til dette.

Assistentene liker noen bedre enn andre. De har “sine” (...) de ser etter mine feil. Når de andre gjør samme feil sier de “det kan skje alle”.

De fleste av værelsesmedarbeiderne som sa at assistentene forskjellsbehandlet mente at *enkeltpersoner* ble favorisert. En av værelsesmedarbeider følte imidlertid at lederne favoriserte *en etnisk gruppe*. Det synes imidlertid som om opplevelse av forskjellsbehandling på bakgrunn av *etnisitet* var et større problem tidligere.

## 2.7 Karrieremuligheter

Mulighet for avansement i bedriften kan være en sterkt motiverende faktor for de ansatte. Problemet på multietniske arbeidsplasser er at sjansene til avansement i bedriften ofte er skjevfordelt. Det kan dokumenteres at ansatte med minoritetsbakgrunn på det norske arbeidsmarkedet er overrepresentert i utfaglærte jobber og at de sjeldnere

---

2 Spørsmålene i parentes er stilt av intervjuer



enn etnisk norske medarbeidere avanserer til andre stillinger (Djuve og Hagen 1995, Magerøy 1995)

Flere av værelsesmedarbeiderne ved hotellet sa imidlertid at de har fått god støtte fra lederne i husøkonomavdelingen når de la frem ønsker om andre jobber. Følgende sitater fra to værelsesmedarbeidere viser dette:

“Jeg har lyst til å bli assistent, ikke jobbe på rom. Jeg må ha mer skole. Jeg kan snakke, jobbe, men jeg må kunne skrive også, - også engelsk. Jeg har fortalt det til husøkonomen. Hun har hjulpet meg. Hun har vist meg på PC. Hun støtter meg. Vi har ikke diskutert hva jeg formelt kunne gjort for å bli assistent. Hun sier jeg klarer det.”

“Har fått veldig god støtte her. Fått tilbud om dataopplæring etc. Har sagt nei takk.”

Noen værelsesmedarbeidere jobbet også som husøkonomassistenter i helgene, som trening i å utføre andre oppgaver ved hotellet.

De fleste av værelsesmedarbeiderne så imidlertid på sine *reelle* karrieremuligheter på hotellet som små. Dette gjaldt også de vi intervjuet som hadde utdannelse fra hjemlandet. Ingen av værelsesmedarbeiderne tilskrev imidlertid manglende reelle karrieremuligheter til etnisk norske ledere på hotellet sin fremmedfrykt og/eller blindhet for værelsesmedarbeiderne kompetanse. De ser selv på deres egne *språkkunnskaper* og *utdanning* som den altoverskyggende hindringen.

Værelsesmedarbeidernes syn på egne karrieremuligheter henger nok sammen med deres forståelse av hvilke muligheter de har på arbeidsmarkedet generelt. Mange tror (og vet) at det generelt sett er vanskeligere for arbeidstakere med minoritetsbakgrunn å få jobb enn det er for etnisk norske arbeidstakere. Flere oppslag i avisene bekrefter deres antagelse på dette området. Som et resultat av dette ser mange av værelsesmedarbeiderne på jobben sin som noe de utfører *fordi de er i Norge*. Flere av værelsesmedarbeiderne gir uttrykk for at de er glad for at de i det hele tatt har *fått* en jobb – og at de ikke har noen store ambisjoner på arbeidsmarkedet utover dette (se 2.8.2 om opplevelse av å være prisgitt sin arbeidssituasjon).

Vi vil fremheve at årsakene til manglende karrieremuligheter ikke bør tilskrives *enten* egenskaper med arbeidstakere med minoritetsbakgrunn som f.eks. språk og utdanning, *eller* egenskaper med etnisk norske ledere som f.eks. lite erfaring med utenlandske arbeidstakere, fremmedfrykt etc. En kan anta at årsakene til manglende karrieremuligheter heller er å finne i *samspillet* mellom de to gruppene og i værelsesmedarbeidernes generelle posisjon i samfunnet (Mide 1999).

## 2.8 Deltagelse og innflytelse

Vi vil hevde at kulturelt mangfold heller er en styrke enn et problem for bedrifter. Flere har pekt på at flerkulturelle grupper synes å jobbe mer kreativt og er mer produktive enn grupper som er kulturelt ensartede (Boone and Soeters-97, Koot-97, Brewer-96). For å utnytte de muligheter som finnes kreves imidlertid de ansatte faktisk bringer inn nye

perspektiver til bedriften og at bedriften har evne til å høre de ansattes innspill. Vi vil drøfte nærmere om, eller hvordan, de ansatte i husøkonomavdelingen deltok og kom med innspill til bedriften.

### 2.8.1 Opplevelse av å bli hørt

Når vi snakket med værelsesmedarbeiderne spurte vi om de opplevde at deres innspill i forhold til ledelsen ble tatt på alvor. Værelsesmedarbeiderne vi har intervjuet hadde ulike erfaringer i forhold til dette. Flere påpekte at de fikk god respons fra ledelsen når de kom med endringsforslag. Andre hevdet det motsatte. En værelsesmedarbeider sa :

“Lederne er negative til det vi foreslår. De vet best, småting på rom og lignende. De sier “sånn har vi det her, ferdig med det”

Andre nevnte at lederne i en hektisk hverdag hadde lett for å glemme å ordne opp i saker som værelsesmedarbeiderne har tatt opp. Værelsesmedarbeiderne sa de ble lei av å purre og ga etterhvert opp.

### 2.8.2 Engasjement

I intervjuet ba vi værelsesmedarbeiderne gi råd til bedriften. Det viste seg at det var lite eller ingenting værelsesmedarbeiderne ønsket å forandre på eller forbedre knyttet til sin arbeidssituasjon. Her står vi ved et problem som kanskje ikke er uvanlig, nemlig at arbeidstakere viser lite engasjement i arbeidsplassen utover de helt konkrete gjøremålene de selv har ansvar for. Det kommer få innspill der en på en noe bredere basis ønsker å påvirke sin arbeidssituasjon. Det vi her snakker om kan bli en negativ spiral der et nølende engasjement fører til få innspill for å påvirke sin arbeidssituasjon. Dette kan igjen oppleves som manglende *mulighet* til påvirkning, som i neste omgang reduserer engasjementet ytterligere.

Vi tror at værelsesmedarbeidernes syn på egen posisjon i bedriften, og på arbeidsmarkedet generelt, innvirket på deres opplevelse av muligheter for innflytelse i bedriften. Vi tolker en del av værelsesmedarbeidernes uttalelser som uttrykk for at de i stor grad følte seg *prisgitt* sin arbeidssituasjon. Som sagt så nevnte flere at de så på sine generelle muligheter på arbeidsmarkedet som sterkt begrensede. De følte derfor at de ikke hadde samme valgmulighet som de etnisk norske til å slutte i arbeidet dersom de ønsket det. For noen år tilbake var det flere værelsesmedarbeidere som var misfornøyde med ledelsen på hotellet. En værelsesmedarbeider sa om denne situasjonen: “Det var 3-4 norske, de bare sluttet, for de ville ikke mer. Jeg hadde ikke noe valg.” En annen sa: “Hvis jeg hadde vært norsk kunne jeg funnet en annen jobb, ikke bare stuepike. Det er mange norske som jobber her. De jobber bare kanskje et år...de slutter, eller to år...de slutter pga at de klarer ikke å jobbe her. Det er for tungt. Jeg tror ikke det finnes en fast ansatt som er norsk. Det er bare ekstrahjelper. Det er bare vi Filippinske, Thailandske og fra Sri Lanka som blir værende.”

Mange av værelsesmedarbeiderne støttet også sin familien i sitt opprinnelige hjemland økonomisk, i tillegg til at de hadde familie her i Norge. Det betyr at de var avhengige av inntekten sin. Dette kan ha styrket opplevelsen av at de var prisgitt den jobben de har. De hadde ikke råd til å miste den.

Værelsesmedarbeidernes opplevelse av å være prisgitt sin arbeidssituasjon kan nok ha preget i hvilken grad de tok opp problemer de opplevde i sitt daglige arbeidet (som for eksempel opplevelsen av endeløse krav), og hvor åpent de kommuniserte med ledelsen. De kan ha vært mer forsiktige med hva de sa, fordi de var redde for å komme i konflikt med ledelsen og bli oppfattet som vanskelige. For dem ble det å bevare gode relasjoner på jobben *ekstra* viktig fordi de ikke så andre alternativer enn å jobbe her, også i fremtiden. De var opptatt av å gjøre en god jobb, uten å klage.<sup>3</sup> Dette forholdet synes vi også bekreftes i uttalelser fra assistentene. De hevdet at arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn var fornøyd med det de har og klaget mindre enn de etnisk norske.

## 2.9 Uformelt sosialt miljø

Etnisitet var viktig i det uformelle sosiale miljøet. Flere av værelsesmedarbeiderne sa at de trivdes på hotellet fordi det jobbet mange der med samme etniske bakgrunn som dem selv. En værelsesmedarbeider sa:<sup>4</sup> “Nei, jeg føler jeg er fremdeles filippinsk/thailandsk. Jeg er norsk statsborger, men jeg tenker alltid filippinsk/thailandsk. Her på jobben er det akkurat det samme som i Filippinene/Thailand. Det er som det er en liten filippinsk/thailandsk by her (...). Når jeg har mange filippinske/thailandske kolleger trives jeg veldig godt.”

En annen sa som svar på spørsmålet: “Kan du beskrive ulike grupper på hotellet”: “Vi snakker mest filippinsk/thai. De forteller fra familien. Vi samles fordi vi snakker samme språk (er fra samme land). Men det er også slik at kjøkken snakker med kjøkken, resepsjon med resepsjon og så videre.”

Flere andre gav også uttrykk for at de var mest sammen med værelsesmedarbeidere med samme etniske bakgrunn som dem selv. Dette ble reflektert i lunsjen, hvor de med samme etniske bakgrunn som oftest satt sammen. Når personer med samme etniske bakgrunn var sammen ble deres morsmål eller engelsk praktisert.

I det daglig arbeidet jobbet stort sett to personer med samme etniske bakgrunn sammen i etasjene. Her foregikk også samtalen på morsmål eller engelsk.

Personer uten et etnisk fellesskap på arbeidsplassen opplevde større problemer med å få innpass i det uformelle sosiale miljøet. De forteller om samtaler som stopper opp når de kommer, folk som går uten å snakke med dem, etc.

---

3 Også i forhold til oss som forskere var mange svært forsiktige med å si ting som kunne tolkes i negativ retning. De var redde for hva informasjon skulle brukes til og om det de sa senere kunne bli brukt mot dem.

4 Spørsmål: “Når du er med (folk fra ditt hjemland) her på jobben. Er dere på samme måte med hverandre som dere ville vært i (ditt hjemland)? Eller blir dere mer og mer norske?”

### **2.9.1 Konflikter mellom etniske grupper**

På hotellet ser vi at personer med samme etniske tilhørighet har et sterkt fellesskap.

I noen tilfeller kan etnisk fragmentering fungere positivt som beskrevet av Koot (Koot 1997). Han viser en situasjon der konkurranse mellom ulike etniske grupper faktisk førte til høyere produktivitet og økt trivsel i bedriften. Koot argumenterer med at en persons "etniske stolthet" er en ressurs som ledelsen bør utnytte.

I litteraturen har det imidlertid oftere blitt beskrevet arbeidsplasser der det har bygget seg opp til store konflikter mellom etniske grupper. Et arbeidsmiljø preget av en sterk "oss" – "de" tenkning der ut gruppen gis negative, stereotype kjennetegn kan være ødeleggende for en arbeidsplass. Personer vil da i mindre grad identifisere seg med bedriftens/avdelingens/teamets mål men heller være opptatt av å vedlikehold grenser mellom "oss" og "de." (Brewer 1996, Kramer and Brewer 1984, Augusstson 1996). Store ødeleggende konflikter kan bli resultatet (Augusstson 1996).

På hotellet fant vi ingen store konflikter mellom ulike etnisk grupper. Dette er imidlertid en situasjon som vi tror fort kan endre seg. Assistentene og værelsesmedarbeiderne beskriver en situasjon *tidligere* hvor bildet så ganske annerledes ut – med rivaliserende etniske grupper på arbeidsplassen. I dag ser vi at noen *få* av værelsesmedarbeiderne tenderer i retning av å "etnifisere" flere av uenighetene på jobben: dvs at de ser på etnisk tilhørighet som altoverskyggende forklaring på hvorfor andre begår feil. Disse personene synes også at værelsesmedarbeidere fra andre etniske grupper ikke respekterte dem, at de favoriserte "sine egne" etc. Noen få sa også at lederne favoriserte en etnisk gruppe, gjennom at de ikke så deres feil, alltid gav belønning til dem etc. Det skal ikke mange personer til som tolker situasjonen på en slik måte før konfliktnivået på arbeidsplassen øker.

Ulik kommunikasjonsstil forårsaket i noen tilfeller til at det ble etablert slike oss – de grupperinger. De som tok opp problemer overfor ledelsen kunne f eks. lett føle at de hele tiden tok støyten mens de andre forholdt seg som en taus masse. Veien var da kort til å forklare denne opplevelsen i etniske termer. De så på det å ikke ta opp konflikter og vike unna som typisk for en etnisk gruppe.

Dagens situasjon på hotellet bekrefter imidlertid heller Koots poeng nemlig at værelsesmedarbeidernes "etniske stolthet" også kunne være motiverende og bidra til at de sto på litt ekstra: "*Vi filippinere er kjent for å jobbe hardt.*"

### **2.9.2 Husøkonomavdelingen vs. andre avdelinger**

Vi har allerede pekt på at det eksisterte et fellesskap der samholdet bygget på bevisstheten om at avdelingen gjorde en god jobb. Dette visste andre avdelinger, og det var med på å øke respekten for husøkonomavdelingen og dermed for værelsesmedarbeidernes jobbinnsats.

Enkelte har imidlertid opplevd det de selv ser på som utslag av fremmedfrykt i forhold til andre avdelinger: teknisk, resepsjonen og kjøkkenet. I tilfellet med teknisk, ble

episoden ifølge værelsesmedarbeideren tatt opp med lederen der, og han skulle følge det opp videre. Værelsesmedarbeideren syntes møte med lederen som positivt.

I forhold til resepsjonen har problemet vært knyttet til flere forhold. For det første har språkforståelse vært en utfordring. Nyansatte i resepsjonen hadde vanskeligheter med å forstå hva værelsesmedarbeiderne sa. For det andre har mangel på tid vært en årsak til misforståelser. De ansatte i resepsjonen har vært presset i forhold til tid, og dette har ført til at de ikke alltid har vært så imøtekommende overfor værelsesmedarbeidere når de henvendte seg til dem. For det tredje kan nok også ulike forventninger i forhold til hilsing, og ulik kommunikasjonsstil ha spilt en rolle. Noen av værelsesmedarbeiderne har trodd at det ligger fremmedfrykt eller diskriminering bak de resepsjonsansattes væremåte overfor dem. Andre har trodd at resepsjonen ser ned på dem fordi de ”bare er stuepiker”.

Noen påpekte også at de har opplevd tilsvarende problemer i forhold til kjøkkenet. Her følte flere at de ikke møtte respekt. Årsaken til dette kan igjen ligge i ulikhet i forhold til regler for høflighet. En værelsesmedarbeider sa: “De i resepsjonen er flinke, kan mange språk. Hvis jeg jobber som stuepike hilser de ikke alltid. Når jeg går hjem om kvelden kl 21.30 går jeg forbi i resepsjonen. Jeg sier “ha det” de svarer ingenting. Jeg føler de tenker “bare stuepike”. De på kjøkkenet hilser (som regel), ikke alltid. Hvis vi kommer med glass kl.15.30 står de bare uten å flytte seg. Vi føler oss i veien.”

Problemene i forhold til resepsjonen ble klaret opp i ved at ledelsen i husøkonomavdelingen arrangerte et møte mellom værelsesmedarbeiderne og ansatte i resepsjonen. Der fikk de ansatte i resepsjonen anledning til å forklare årsakene til at de handlet slik de gjorde.

### **3 Diskusjon**

Generelt syntes vi det flerkulturelle arbeidsmiljøet i husøkonomavdelingen var godt. Det var få konflikter som bunnet i kulturelle forskjeller eller etnisk kategorisering. Selv om etnisitet var et viktig organiserende prinsipp, ved at personer med samme etniske bakgrunn holdt seg mye sammen, fant vi få tendenser til at de ulike etniske gruppene kategoriserte hverandre negativt. Vi synes også at lederne på hotellet var bevisste på disse problemstillingene, og de jobbet mye forebyggende.

Hotellet har også foretatt klimaanalyser i hotellets ulike avdelinger. Disse var blitt brukt aktivt for å videreutvikle personalpolitikken på området. Blant annet kom det fram i en tidligere undersøkelse i husøkonomavdelingen at informasjon, og forholdet mellom ris og ros var en utfordring for ledelsen. Det har blitt foretatt endringer i blant annet oppfølgingspraksis ut fra dette, og resultatet av neste klimaundersøkelse var forbedret.

### 3.1 Utfordringer knyttet til mangfold

Mangfold er en ressurs som flere og flere bedrifter bevisst søker. Samtidig er det slik nettopp dette mangfoldet, som en bevisst har søkt for å oppnå synergieffekter, også kan være en kilde til konflikt og dårlig arbeidsmiljø, og redusere bedriftens produktivitet.

Utfordringene knyttet til mangfold dreier seg primært om to forhold: 1) For det første kan reelle forskjeller være en utfordringen. 2) For det andre kan etablering av ekskluderende fellesskap og skarpe skiller mellom “oss” og “dem” hemme utviklingen av gode mangfoldige arbeidsmiljø:

I vår beskrivelse fra hotellet ser vi at reelle forskjeller knyttet seg her blant annet til forestillinger omkring lederskap og til kommunikasjonsstil. Også forskjeller i språk representerte en utfordring på hotellet. Vi har sett at resepsjonen hadde problemer med å forstå værelsesmedarbeiderne. Dette førte til konflikter, der værelsesmedarbeiderne mistenkte de resepsjonsansatte for å være skeptiske til ”utlendinger.” Språk var også, sammen med utdanning, det som værelsesmedarbeiderne selv så på som den viktigste hindringene for avansement i organisasjonen.

I tillegg til at kulturelle forskjeller og språk kan vanskeliggjøre kommunikasjon er det også en fare for at ulikhet fører til at de ansatte overser mangfold. Dess mer kulturelt mangfoldig gruppen er dess større er faren for at en griper tak i det som er *felles* i den hensikt å skape en plattform å kommuniserer ut i fra. Det ulike, dvs. de ulike perspektiver, verdier, holdninger og praksiser, blir ikke tatt tak i og får ikke komme til uttrykk. På denne måten forsvinner den potensielle fordelene kulturelt mangfoldige grupper representerte.

Den andre utfordringen relatert til mangfold er faren for at det etableres skarpe skiller mellom “oss” og “dem”. Som sagt så var ikke konflikter mellom etniske grupper et stort problem ved hotellet. Stort sett levde de ulike etniske fellesskapene i fredelig sameksistens. For de få som ikke hadde et etnisk fellesskap på arbeidsplassen var imidlertid den sterke etniske gruppedannelsen et problem. De møtte negative stereotypier om sin etniske gruppe og hadde vanskeligheter med å få innpass i det uformelle sosiale miljøet.

Selv om det i dag var få konflikter mellom etniske grupper synes det likevel viktig er å tenke forebyggende i forhold til dette. Den sterke identifiseringen med subgrupper, og en såpass sterk etnisk segregering, som vi ser på hotellet, representerer en potensiell konfliktsituasjon. Dette ville også vært tilfelle med andre typer av subgrupper enn etniske, men etniske grupper representerer en type fellesskap som ofte involverer personer emosjonelt så vel som sosialt. Etnisitet har kraft, både i positiv og negativ forstand. Å mobilisere på etnisk grunnlag i en konflikt situasjon har kan derfor ha store konsekvenser for arbeidsmiljøet, ved at de ansatte involveres emosjonelt i konflikten. I en “etnifisert” konflikt er det de ansattes *identitet* som trues.

Vi tror at følgende forhold ved hotellet bidro til at en i dag finner få konflikter mellom etniske grupper:

**1. Personlig lederstil:** Husøkonomen har en oppsøkende lederstil. Hun er bevisst på å forsøke å fange opp hint fra de ansatte og ta dem på alvor.

**2. Å forsikre seg om at budskap når fram:** Assistentene har innført en praksis der de gjentar meldinger overfor værelsesmedarbeiderne og forsikrer seg om at budskapene er forstått.

**3. Å ta det onde med roten gjennom å arrangere oppklaringsmøter:** Husøkonomavdelingen inviterte resepsjonen til et avdelingsmøte der de ble bedt om å redegjøre for deres forståelse av kommunikasjonsproblemer. Her ble det avkreftet at mangel på forståelse skyldes uvilje, diskriminering etc.

I tillegg til å representere en kime til konflikt kan etnisk kategorisering ha andre implikasjoner på arbeidsplassen. Vi har blant annet sett at værelsesmedarbeiderne så på sine muligheter på arbeidsmarkedet som små og at de så på sin etniske tilhørighet som en av årsakene til dette. Denne følelsen av å være prisgitt sin arbeidssituasjon kan ha ført til at deres engasjement i forhold til å påvirke sin arbeidsplass ble redusert. Deres perspektiver på egen arbeidssituasjon kom kanskje ikke fram fordi de var opptatt av å "gjøre en god jobb uten å klage."

Data fra hotellet viser også at etnisitet har kraft i positiv forstand. For værelsesmedarbeiderne var tilknytning til et etnisk fellesskap svært viktig for deres trivsel på jobben. Her følte de seg hjemme, de kunne snakke om hjemlandet, familie, og situasjon i Norge på sitt eget morsmål.

## 4 Strategi

På bagrunn av de fremkomne data og diskusjon i to workshoper bør etter vårt syn det generelle mål for strategiarbeidet være å:

*Øke bedriftens kommunikative kompetanse.*

Med kommunikativ kompetanse mener vi ikke bare *språk* kunnskap. Kommunikasjon er mer enn språk og involverer alltid minst to parter. Når vi her snakker om å øke kommunikativ kompetanse henvender vi oss derfor ikke ensidig til arbeidstakere med ikke norsk bakgrunn, men til alle som arbeider i bedriften.

To antagelser danner et utgangspunkt for de konkrete strategier som foreslås. For det første mener vi at læring skjer best i sosiale fellesskap. For det andre vil vi fremheve betydningen av dialog heller enn informasjon som ledelsesverktøy i mangfoldige miljø. Vi vil gå litt inn på disse to punktene i det følgende.

### 1. Læring gjennom praksisfellesskap

Et viktig prinsipp for de strategier vi forslår er at kompetansen erverves gjennom det *daglige arbeidet* og gjennom *læring i praksisfellesskap* (communities of practice) som allerede eksisterer på arbeidsplassen. Gjennom organisatorisk å legge til rette for dialog om arbeidet og arbeidsorganisering kan en etter vårt syn bidra til å øke alle de ansattes kommunikative kompetanse – inklusiv språkkompetanse.

Sosial antropologene Lave og Wenger (Lave and Wenger 1991) argumenterer for at synet på læring som det å motta faktakunnskap og informasjon bør forlates. Læring bør heller forstås som deltagelse i en “community of practice” (praksisfellesskap). Begrepet “praksisfellesskap” henviser til prosessen der mennesker gir mening til praksis. Denne prosessen, der en tilskriver hendelser mening og derigjennom *lærer*, er grunnleggende sosial. Nye måter å forstå og fortolke arbeidet på erverves gjennom deltagelse i et fellesskap.

Begrepet representerer et brudd tradisjonell tenkning om læring, der læring ses på som en ren tankeaktivitet. Læring sett på som en ren tankeaktivitet har handling som sitt “kroppslige” motstykke. Begrepet praksisfellesskap ser derimot på læring og handling som to sider av samme sak. En lærer gjennom å delta i sosiale fellesskap, ved at et gradvis tilegner seg, samtidig som en er med å utvikle, fellesskapets kunnskap

Innsikten om at læring er en grunnleggende sosial prosess er et viktig prinsipp for strategiutviklingen i dette prosjektet. Vi mener også at denne læringsforståelsen i for liten grad har preget tenkningen omkring flerkulturelle møter i arbeidslivet. Når arbeidstakere fra andre land kommer til Norge og til en norsk arbeidsplass møter de et hav av informasjon. Et viktig poeng vi kan ta med oss fra teoriene omkring praksisfellesskap er at denne informasjonen ikke vil forstås dersom arbeidstakerne med minoritetsbakgrunn ikke også er en del av et fellesskap som relaterer informasjon til praksis. Generell informasjon om f.eks. “norsk arbeidsliv” vil etter all sannsynlighet ikke trenge inn hos de ansatte. Derimot kan de ansatte lære om norsk arbeidsliv gjennom å være en del av et fellesskap som reflekterer omkring eget arbeid. Vi mener at deltakerne i det arbeidsfellesskap allerede sitter på mye implisitt kunnskap og at målet for strategiarbeidet er å gjøre denne kunnskapen mer eksplisitt.

Etter vårt syn bør en vektlegge strategier der målet er å fremme gode praksisfellesskap på arbeidsplassen der de ansattes (uansett etnisk tilhørighet) gis mulighet, og øker sin evne til, å delta i dialog og refleksjon omkring arbeid og arbeidsorganisering. Informasjon som virkemiddel bør primært ses på som en støtte til praktisk læring.

Følgende antagelser danner utgangspunkt for de strategier som foreslås:

- Kompetanseutvikling/læring i bedrifter består i stor grad av å gjøre taus kunnskap eksplisitt. De ansattes *ulike* typer av arbeidserfaring vil være spesielt nyttig i slike læringsprosesser.
- Kompetanseutvikling hos skjer best ved å etablere sosiale fellesskap der en kan reflektere omkring egen arbeidssituasjon.
- Kompetanseutvikling forstått på denne måten bør skje kontinuerlig og ikke bare i form av kurs eller informasjon (f.eks. i forbindelse med når større organisasjonsendringer skal finne sted). Å kontinuerlig involvere arbeidstakere utviklingsprosesser vil øke deres opplevelse av kontroll og eierskap i forhold til viktige verdier og kunnskap i bedriften.
- En lærer best når en *selv* har definert egne kompetansebehov.



## 2. Betydningen av dialog som ledelsesverktøy

En vil søke ulike løsninger på et problem etter som hvordan en forklarer det (som en uenighet, som en uklar organisasjonspraksis eller som et informasjonsproblem). I flerkulturelle arbeidsmiljø har en lett for å tenke at dårlige språkkunnskaper eller kulturell bakgrunn fører til at ansatte med minoritetsbakgrunn ikke har forstått – at de ikke har fått nok *informasjon*.

Men mer, og klarere, informasjon løser ikke alle kommunikasjonsproblemer. Det er viktig å forsøke å forstå hva problemet bunner i, og ikke umiddelbart tilskrive problemene “kultur”, språk problemer eller “de kan ikke nok om norsk arbeidsliv”. Først da kan en løse problemet på best mulig måte.

Uklare områder må med andre ord bli gjort til gjenstand for dialog, og ikke ensidig bli sett på som et informasjonsproblem. Gjennom dialog kan en komme til forståelse omkring hva problemet dreier seg om. I en dialog må *begge* parter klargjøre sine syn.

Gjennom dialog kan en oppnå *tydelighet*: En kan komme fram til en lederavgjørelse som de ansatte må følge selv om de er uenige, eller en kan komme fram til enighet.

Med dette som utgangspunkt vil vi nå diskutere konkrete tiltak:

### 3.1 Tiltak

#### Gruppemøter, en ny arena

Avdelingsmøtene egner seg best for informasjon. Her kan ledelsen ta opp saker de ønsker å informere de ansatte om. Dette er et stort forum, og mange av de ansatte vil synes det er vanskelig å ta ordet. Denne arenaen egner seg derfor lite for dialog.

Lærings eller praksisfellesskap bør være *mindre* enn avdelingsmøtene. De kan bestå av grupper med færre deltakere, der en forsøker å fremme aktiv deltagelse. Assistenten og ledere får mer roller som deltakere eller veiledere enn ledere i disse gruppene.

Ledelsen må aktivt og kontinuerlig oppmuntre til, og skape legitimitet for, at de ansatte kommer med innspill. På denne måten kan de ansatte videreutvikle evnen til aktivt å engasjere seg i, og reflektere omkring, sin arbeidssituasjon. Gjennom gruppemøtene kan en må styrke de ansattes deltaker og språkkompetanse. Når de ansatte føler seg *trygge* på en arena, og har *trening* i å hevde sine synspunkt, kan bedriftens kulturelle mangfold, dvs eksistensen av ulike perspektiver på hendelser og saker, brukes som en ressurs.

Konkret foreslår vi at personalet i husøkonomavdelingen deles inn i mindre grupper (5-7 deltakere). Disse gruppene kan møtes hver 2, 3 eller 4 uke til et gruppemøte på ca 3/4 time. Gruppene veiledes av assistent eller husøkonom. Tema for gruppene kan være mange, alt etter behov. Vi synes følgende tema er viktige:

#### 1. Pågående konflikter eller misforståelser

Det er bl a i situasjoner der en står overfor uklarhet, misnøye eller konflikter mellom grupper at en har behov for arenaer for dialog. Uklarheter kan best løses gjennom å lytte

til hverandres oppfatninger av saken. En må skape klarhet over hvilke punkter det er reell uenighet, på hvilke punkter dreier det seg om en utydelig organisasjonspraksis, på hvilke punkter dreier det seg om språkproblemer osv. På bakgrunn av den forståelse alle deltakerne får av situasjonen vil en kunne komme fram til løsninger på problemet. Enig eller uenig, men alle har fått anledning til å se de ulike sidene av saken. Når alle føler de har deltatt i beslutningen, når alle har forholdt seg aktivt til tema, er sjansene store for at løsnings-/endringsforslag blir fulgt opp. Det største hinder for endring er likegyldighet og passivitet.

## 2. Etablering av skarpe skiller mellom "oss" og "dem" - diskriminering

Gruppemøter en velegnet arena for å øke bevisstheten om hva etableringen av skarpe skiller mellom "oss" og "dem" kan bety for et arbeidsmiljø. Det blir da viktig å få fram erfaringer knyttet til å tilhøre dominerende grupper og det å tilhøre dominerte grupper. Ely (1995) har drevet bevisstgjøringsprosesser der målet har vært å øke deltakernes bevissthet og tenke kritisk omkring sine ulike gruppemedlemskap som f.eks. etniske grupper, kjønn, seksuell legning, klasse etc. Ely peker på at i bevisstgjøringsprosesser omkring makt og kategorisering så er dominerende gruppers erfaringer like viktige å få frem som undertrykte gruppers erfaringer. Ifølge henne har litteraturen om hvordan en skal håndtere mangfold ofte dreiet seg om hvordan en skal forholde seg til, og hvordan en ikke skal forholde seg til, mennesker i en minoritets- eller underlegen posisjon. I lys av en slik tilnærming vil endring eller forbedring av et arbeidsmiljø ofte dreie seg om å få majoriteten til å endre sine forestillinger om *minoriteten*. Elys poeng er at dette fokuset har fått oss til å glemme viktigheten av å øke de ansattes bevissthet omkring hva det vil si for den enkelte å tilhøre en dominerende gruppe. Hvordan *opplever* de sine privilegier? <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> I Elys undervisning har hun først bedt alle elevene om å dele seg inn i grupper som har en dominerende posisjon i forhold til andre. f.eks. kan menn danne en gruppe, elever fra den etniske majoriteten kan danne en gruppe, heteroseksuelle kan danne en gruppe, slanke og funksjonsfriske kan danne en gruppe etc. Deretter skal gruppen bruke en time på å diskutere spørsmål som: Hva liker du vet å tilhøre denne gruppen. Hvilke privilegier har du fått som medlem av denne gruppen. Hva synes du om disse aspektene av din erfaring? Har du noen gang bevisst utnyttet dette gruppemedlemskapet? Når ble du bevisst dette gruppemedlemskapet. Hvilken informasjon fikk du om hvordan du skulle oppføre deg, og hvordan du ikke skulle oppføre deg, som medlem av denne gruppen?

Etterpå gjennomføres det samme opplegget, bare at det nå er det erfaringen med å være i en *underlegen* posisjon som utforskes. Aktuelle grupper kan være: kvinner, medlemmer av etniske minoriteter, homoseksuelle, elever med dårlig økonomi, funksjonshemmede etc. Når gruppene er dannet diskuterer de spørsmål som: Hvordan føles det å være medlem av denne gruppen. Hva liker du og ikke liker du ved å være medlem av denne gruppen? Hva er fordelene og ulempene ved å være medlem av denne gruppen? På hvilken måte er du med på å videreføre og forsterke stigmatisering undertrykking av din egen gruppe? Hva gjør du for å øke din egen makt, innflytelse og selvråderett som medlem av denne gruppen?

Poenget med undervisningen er å få fram at alle har opplevelser med både å undertrykke og å være undertrykket. Ofte vegrer deltakerne seg mot å innrømme at noen av deres gruppemedlemskap gir dem

Gruppemøter gir en anledning til å sette i gang et opplegg der en kan øke bevisstheten omkring det å tilhøre dominerende og undertrykte grupper. Gjennom en slik bevisstgjøringsprosess kan en forebygge at tendenser til kategorisering og “etnifisering” av uenigheter utvikler seg til store konflikter mellom rivaliserende etniske grupper.

### 3. *Arbeidsorganisering og strategier i bedriften*

Uklarheter mht. arbeidsorganisering som vi har pekt på i rapporten kan klares opp i gjennom dialog. F eks kan ledere få tilbakemelding fra de ansatte på om de opplever belønningssystemene som rettferdige. I tillegg kan generelle strategier og prinsipper for arbeidsorganisering i bedriften tas opp til diskusjon.

### 4. *Kultur*

Kultur er ikke et tema en snakker om til daglig. Når en gjør det blir det ofte i form av diskusjoner i generelle, og kanskje stereotype, vendinger om forskjeller en opplever knyttet til moral, etikk, livsstil, mat etc. Slike samtaler har lett for å forsterke skiller mellom “de” og “oss.”

Vi tror det er viktig at en ikke bygger opp om slike stereotype oppfatninger av “de andre” og at tema som kultur og kulturelle forskjeller derfor bør springe ut av en diskusjon om *arbeidssituasjon* og *oppgaver*. Dette er tema som alle er opptatt av, og kan ha noe å si om. Eventuelle kulturelle forskjeller kan blir et tema, dersom arbeidstakerne opplever at kultur har konkret betydning for deres arbeidssituasjon. Eksempler på slike forskjeller kan være ulike koder for høflighet og ulike forventninger til ledere.

### 5. *Felles verdier i bedriften.*

På gruppemøtene kan de ansatte reflektere over hva som bør og skal være felles verdier i bedriften. Gjennom en slik dialog kan en øke alle ansattes *eierforhold* til verdier i bedriften. Vi tror det er viktig å motarbeide at det utvikles et bilde av bedriftens kultur og praksis som “norsk.” Ledere bør formidle et bilde av at en bedriftskultur alltid er sammensatt og foranderlig og skapes av ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Både etniske norske arbeidstakere og arbeidstakere med minoritetsbakgrunn, tilpasser seg til og kommer med kulturelle bidrag til bedriften.

Det er vanskelig å si noe bestemt om *hvor mye og hva* mennesker på ha felles for å klare å komme sammen i en konstruktiv dialog, der forskjeller kan artikuleres. Vi vil nevne momenter som er viktige i et mangfoldig arbeidsmiljø:

- En felles, og klart uttrykket, visjon om *ulike* verdier og synspunkter er verdifullt for bedriften – at mangfold er en *ressurs* både internt i bedriften og i markedsføringsøyemed.

---

fordeler og privilegier. En av årsakene til dette kan være at det å tilhøre en dominerende gruppe på en går det som en er opptatt av, og de kravene en har som medlem av undertrykte grupper på en måte blir mindre legitime.

- En felles forståelse av verdien av åpenhet.
- En felles forståelse av at konflikter kan være produktive.
- En felles forståelse av at en i noen saker kan være enige om å være uenige etter å ha klargjort de ulike standpunkt.
- Et felles bilde av bedriftskulturen som sammensatt og foranderlig

### **Legge til rette for uformelle samlingssted**

Uformelle samlinger kan øke kommunikasjonsevne og trivsel på arbeidsplassen. Dersom en velger et system for arbeidsorganisering som er basert på en fast mengde arbeidsoppgaver (16 rom) kan eventuell tid etter at arbeidsoppgavene er gjennomført på en kvalitativt god måte anvendes til slike uformelle samlinger. Det kan være en fordel at ledere av og til er til stede på slike eventuelle samlinger i slutten av dagen.

### **Introduksjonsprogram**

I workshop nr. 2 på hotellet ble det nevnt at det jobbes med at nytt introduksjonsprogram for nyansatte. Det var enighet om at de tema som ble tatt opp i workshopene burde inkorporeres i programmet.

### **Kompetanseutvikling for værelsesmedarbeidere**

Vi har sett at de ansatte stort sett er fornøyde med den støtte de har mottatt fra ledelsen når de har lagt fram karriereønsker. Flere sier også at det er utviklende å jobbe som assistenter i helgene og at de da får mulighet til å tilegne seg ny kompetanse. Følgende områder er i tillegg viktige å videreutvikle:

- Bedriften kan bidra til at de ansatte føler seg mindre prisgitt sin arbeidssituasjon – dvs at de i større grad ser muligheter, også for å gjøre noe annet. Gruppemøter kan også her være en arena for diskusjon av muligheter.
- Bedriften kan kartlegge de ansattes ulike former for kompetanse og bruke denne kompetansen mer aktivt i andre funksjoner ved hotellet. Værelsesmedarbeiderne i husøkonomavdelingen besitter f eks en betydelig kulturkunnskap som kan anvendes til å utvikle bedre tilbud overfor gjester med samme bakgrunn. Noen få av værelsesmedarbeiderne har også formell utdanning fra hjemlandet (f eks. innen regnskap), en utdanning de i dag ikke får brukt. System for å kartlegging av utdanning bør kanskje systematiseres. I tillegg bør spørsmålet om hvordan utdannings- og erfaringsbasert kompetanse kan brukes ved hotellet inngå i medarbeidersamtaler.
- Styrking av språk- og kommunikasjonsferdigheter er en viktig del av kompetanseutviklingen og vil også kunne øke mulighetene for å kunne utføre andre jobber ved hotellet, som f eks. husøkonomassistent. Den viktigste form for språk- og kommunikasjonsopplæring skjer gjennom at det legges til rette for kommunikasjon i det daglige arbeidet. f eks. vil iverksetting av gruppemøter være en form for kommunikasjons og norsktrening I mindre grupper kan deltakerne snakke seint,

spørre om igjen, selv forsøke å uttale seg osv. Styrking av assistentenes veilederrolle heller enn deres kontrollørrolle vil også øke kommunikasjonen i de hverdagslige arbeidsoperasjonene. Dette vil kunne virke positivt på norskkunnskapene. Utover språk og kommunikasjonstrening i det daglige arbeidet burde det også være mulig å sette i gang et tilbud om *bedriftsrettet norskopplæring*. Bedriftsrettet norskopplæring baserer seg på en nær kopling mellom språkopplæring og arbeidspraksis.<sup>6</sup> Eksempel og tekster som brukes i undervisningen hentes fra arbeidslivet og den faktiske undervisningen tilpasses ulike arbeidskontekster.

## Utvikling av assistentenes veilederkompetanse

Når en legger opp til en strategi om å øke bedriftens kommunikative kompetanse, må en gi nøkkelpersoner (i denne avdelingen husøkonom og assistenter) den nødvendige kompetanse. I første rekke vil dette dreie seg om kompetanse knyttet til å få i stand dialog og fremme de ansattes deltagelse.

Husøkonom og assistentene har mye å si for kommunikasjonen og tonen på avdelingen. Hvordan de snakker med sine kollegaer, hva de snakker om, hvordan de lytter, hvordan de viser omsorg osv er viktig. Særlig assistentene har en vanskelig mellomstilling. De er både ledere og en av de ansatte.

I det daglige arbeidet er det viktig at husøkonom og assistenter utvikler de ferdighetene de har når det gjelder å oppnå god kontakt og kommunikasjon med de ansatte. Det er ikke bare nødvendig å skape dialog på de ulike *formelle* møte arenaene, det er like viktig å få dette til i det *daglige arbeidet*.

Ved en styrking av den kommunikative kompetanse i en bedrift, retter en oppmerksomheten mot de ansattes verdier, motivasjon, holdninger og ressurser. Dette krever ofte nye ledelsesformer. I husøkonomavdelingen kan det f eks være aktuelt å styrke husøkonom og assistenter i rollen som *veileder*. I denne rollen åpner en for dialog.

Som veileder beveger en seg fra å kontrollere sine medarbeidere til å heller gi dem styrke til å utføre arbeidsoppgavene. Fra å drive etterkontroll og tilsyn sørger en for at alle oppgaver er godt planlagt og forberedt osv. Det handler om å observere, veilede og gi kontinuerlig tilbakemelding.

Vi ønsker med dette å oppmuntre til en større grad av *dialog* og *refleksjon* omkring arbeidet. Dette mener vi vil øke engasjementet hos de ansatte. Et økt engasjement vil

---

6. Johannes Voksenopplæringscenter i Stavanger hadde et prosjekt i samarbeid med arbeidsmarkedsetaten som baserte seg på et slikt konsept. Prosjektet het 'Yrkestilpasset opplæring' YTPO. I Oslo har prosjektet 'Innvandrere i renholdsarbeid' (finansiert av UDI) blant annet satt i gang kurs i 'arbeidsnorsk' og kommunikasjonstrening som innbefatter norskopplæring tilpasset ulike arbeidskontekster. Dette kurset foregår i arbeidstiden.

være viktig for å møte utfordringene vi har pekt på tidligere, nemlig språkbarrierer, opplevelsen av å være prisgitt og uklarhetene rundt jobbutførelse, belønningskriterier og ledelsesansvar. Dialogen blir her “verktøyet”.

Vi tror også at en styrking av *assistentenes* veilederkompetanse vil bidra til forbedring av kommunikasjon *mellom værelsesmedarbeiderne*. Dersom værelsesmedarbeiderne opplever at det nytter å snakke om ting overfor assistentene kan de bli flinkere til å ta opp saker med hverandre mer direkte. En styrking av assistentenes veilederkompetanse kan også føre til at værelsesmedarbeiderne i større grad opplever å bli sett og hørt, og til at irritasjoner og små samarbeidsproblemer fanges opp på et tidligere stadium.

En måte å gi assistentene (og evt husøkonom) veiledningskunnskap på, er å gi dem tilbud (individuellt eller i gruppe) om veiledning av egen praksis . Med praksis sikter vi her til erfaringene de gjør seg med “dialog møter” med ansatte.

Konkret kan dette tilbudet utformes slik:

1 gang per måned (evt hver 2 måned) 1 time, får assistentene (evt også husøkonom) veiledning (med en veileder utenfra), der de får mulighet til å snakke om sine erfaringer som veiledere. Denne kompetansehevingen kan f eks gies over 1 år. På denne måten får assistentene lære av sine erfaringer.

## 4. Referanser

Augustson, G 1996), *Etniska relationer i arbetslivet. Teknik, arbetsorganisering och etnisk diskriminering i svensk bilindustri*. Umeå universitetet.

Barth, F. (1981) “Ethnic groups and boundaries” i *Process and Form in Social Life, Selected Essays of Fredric Barth*, Routledge and Kegan Paul Ltd, London

Borchgrevink, T. (1996) *Kulturmøter i arbeidslivet. En litteraturstudie*, Oslo

Borchgrevink. T. (1999) *Multikulturalisme: tribalisme – bløff – kompromiss? Debatter om det flerkulturelle samfunn*. Rapport 99:3 Institutt for samfunnsforskning

Brewer M.B., (1996) “Managing Diversity: The Role of Social Identities” in Jackson S. E. and Ruderman M.N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington

Cox, T. (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers San Francisco

Djuve, AB. og Pettersen, HC. (1995) *Skaff meg en jobb! Levekår blant flyktninger i Oslo*, Oslo: FAFO.

Earley, C og Erez M. (red) (1997) *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, San Francisco

Ehn, B. (1981), *Arbetets flytande gränser. En fabrikkstudie*. Stockholm: Bokförlaget

Ely, R. J. "The Role of Dominant Identity and Experience in Organizational work on Diversity," in Jackson S. E. and Ruderman M.N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington

Epton, S. R., Payne, R. L. og Pearson, A. W. (1985) "Contextual issues in managing cross-disciplinary research" i Mar. B. W., Newell, W. T. og Saxberg B. O. (eds) *Managing high technology: An interdisciplinary perspective*, Amsterdam: North Holland/Elsevier Science.

Grønhaug, R. (1979) *Migrasjon, utvikling og minoriteter*. Universitetsforlaget. Bergen, Oslo, Tromsø.

Gutman, A. (red) (1994) *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey

Henderson, G. (1994) *Cultural complexity in the workplace. Issues and strategies*. Quorum Books, Westport

Hylland-Eriksen, T. (1994) *Kulturforskjeller i praksis*. Ad Notam Gyldendal a/s, Oslo

Håpnes, T. og Iversen, A. (2000) "Jeg fant, jeg fant!...". SINTEF IFIM, Trondheim.

Kandola, R. og Fullerton, J. (1994) *Managing the Mosaic*. Institute of Personnel and Development, London.

Knudsen, J.C. (1986) *Flyktninger og livsløp: Fra Vietnam via transittleir til Norge*. Statens flyktningesekretariat, Sosial antropologisk institutt i Bergen.

Koene, B.A. Boone, A. J. J and Soeters, J. L. (1997) "Organizational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organizational Cultures" i Sackmann, S. (ed) *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications

Koot, W.C.J. (1997) "Strategic Utilization of Ethnicity in Contemporary Organizations" i Sackmann, S. (ed) *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications

Kotter, J.P, and Heskett, J.L. (1992) *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.

Lave, J. og Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* Cambridge University Press, Cambridge.

Magerøy, J. (red) (1995): *Innvandrere på arbeidsmarkedet. Situasjonsbilde fra Tyskland, Frankrike, Storbritannia og Norge*, Oslo: Rapport 95:4, Institutt for samfunnsforskning.

Malkki, L. (1996) "Speechless Emissaries: Refugees, Humanitarianism, and Dehistoricization." *Cultural Anthropology* Vol. 11 Nr. 3

Mc. Grath, J. E., Berdahl J. L. Arrow H. (1996) "Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups" in Jackson S. E. and Ruderman M.N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington

Mide, R.N. (1999) *Fargeløs kompetanse? En casestudie av forhold som virker inn på innvandrernes muligheter for ansettelse og karriere i en kunnskapsbedrift*. Hovedoppgave i sosiologi hovedfag, Universitetet i Oslo

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press

Northcraft G. B., Polzer J. T. Neale M. A., and Kramer R. M., (1996) "Diversity, Social Identity, and Performance: Emergent Social Dynamics in Cross-Functional Teams " in Jackson S. E. and Ruderman M.N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington

Næss R (1985): *Innvandrere på norske arbeidsplasser. En studie av tyrkiske og pakistanske innvandreres situasjon på et utvalg arbeidsplasser*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Prasad P., Mills A. J., Elmes M., Prasad, A., (1997) *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Sveriges Tekniska Attachèer (1999) *Managing diversity – strategier for mangfold i USA*. Stockholm



