

ARTICLE

Velmenende likegyldighet : konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus / Jon Christian Rogstad, Kari Nyheim Solbrække

VERSION: POST PRINT/GREEN OPEN ACCESS

**This document is the author's post print (final accepted version). The document is archived in the institutional archive of Institute for Social Research.**

The final publication is available in:

Sosiologisk Tidsskrift  
2012, 20 (4), 315-338



Jon Rogstad  
Fafo

Kari Nyheim Solbrække  
Universitetet i Oslo

## **Velmenende likegyldighet.**

### **Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus**

#### **Sammendrag**

Temaet for denne artikkelen er implementering av mangfoldsidealene i moderne arbeidsliv. Målet er å nyansere debatter og praksis knyttet til arbeid med etnisk mangfold. Intervjuer ved et norsk sykehus omkring mellomlederes håndtering av toppledelsens idealer om etnisk mangfold, viser at mellomledere uanstrengt praktiserer mangfold i betydningen retten til å være forskjellig fra majoriteten – mens strategier når det gjelder retten til lik behandling, uavhengig av etnisk bakgrunn, mangler. Dette funnet tolkes som en tilstand av velmenende likegyldighet. Ett unntak er bruk av hijab, hvor det tross overordnet aksept også uttrykkes sterke motforestillinger. Denne ambivalensen er ikke nødvendigvis negativ. Snarere kan den tenkes å bidra til økt institusjonelt samsvar mellom nye idealer og gjeldende praksis.

#### **Abstract**

The article examines ethnic diversity in a major hospital in Norway. Through interviews we have gained insight into the leaders' understanding of the diversity ideals of the top management. In terms of different cultural habits the leaders strongly support ideals of diversity, but in terms of equal rights to climb the ladder the situation appears as benign indifference. However, the analyses also demonstrate that the use of a proprietary hijab at the hospital is by these leaders seen as problematic. The article points out that this controversy may not be negative. Quite the contrary, in a sociological perspective this type of controversy may decrease the social integration.

**Nøkkelord:** Arbeid, integrering, mangfold, institusjonell endring

**Key words:** Ethnic diversity, workplace, integration, institutional change

## **Innledning**

Temaet for denne artikkelen er institusjonell endring. Utgangspunktet er idealer om mangfold, som er blant tidens honnørbegreper. Men hva bør kreves for å omtale en virksomhet som en mangfoldsbedrift? Og kan ledere implementere et flerkulturelt arbeidsmiljø ovenifra? Fra et institusjonelt perspektiv synes ikke utfordringen å være knyttet til konkurrerende oppfatninger om hva mangfold innebærer, men snarere å omgjøre nye idealer til gjeldende praksis (Dobbin m.fl., 2011).

Vi har valgt å sette søkelys på mellomlederne, fordi mye av ansvaret for den daglige driften i en virksomhet plasseres på dette nivået. I tillegg er det gjerne mellomlederne som får som oppgave å gjennomføre og følge opp omstillinger i en virksomhet. Mellomlederne er følgelig krumtappene i å forstå den typen endringsprosesser vi er opptatt av her, hvor idealer fra toppledelsen skal omsettes til realiteter i arbeidsmiljøet. En stor del av deres ansvar handler om å håndtere og forsvare mål de ikke nødvendigvis selv slutter opp om. Endringer i virksomheten som helhet betinger like fullt at mellomledere skaper oppslutning fra de ansatte, noe som dels vil være avhengig av ideologiske og kulturelle forhold i bedriften, dels er koblet til teknologiske føringer innad, samt forhold i bedriftens omgivelser.

Ideen til artikkelen framkom gjennom intervjuer med mellomledere og ansatte, som hadde til felles et påfallende fravær av mangfoldstenkning i de enkelte avdelingene. Fortellingene var ikke påfallende i form av hva som ble sagt, snarere hva som ikke ble kommunisert. Det var altså fraværet av bevissthet knyttet til toppledelsens klart uttalte visjoner som først vekket vår interesse. Og som vi skal se, er det ikke aktiv motstand mot endringer som trenger forklaring, snarere hvordan passiv tilslutning til mangfoldsidealene henger sammen med mangel på endring. Situasjonen synes å være preget av en form for velmenende likegyldighet, noe som har stillstand som konsekvens.

Vi reiser to problemstillinger: *Hvordan opplever majoritetsnorske mellomledere å bli pålagt å praktisere idealer om mangfold av toppledelsen? Hva forklarer mellomledernes valg av strategi, eller mangel på strategi, i forhold til idealer om mangfold?*

Spørsmålene berører for det første den sosiale dynamikken som oppstår i forsøket på å implementere en omstillingsprosess i en virksomhet. For det andre berører de forholdet mellom mål og midler, altså hvorvidt det er sosial sammenheng mellom økt mangfold og bedre integrasjon og hva denne sammenhengen mer spesifikt består i.

Temaet er aktualisert som følge av en betydelig økning i andel personer med innvandrerbakgrunn fra slutten av 1960-tallet, da den moderne innvandringen startet

(Tjelmeland og Brochmann, 2003). I dag synes det å være en bred erkjennelse av at det flerkulturelle Norge er her og nå – altså en sosial realitet som gjør spørsmål om hvorvidt Norge kommer til å bli et flerkulturelt samfunn eller ikke, til et tilbakelagt stadium.

En rekke studier viser imidlertid at innvandrerbefolkningen systematisk kommer dårligere ut enn majoritetsbefolkningen når det gjelder sentrale levekår som sysselsetting, helse og boliger (Midtbøen og Rogstad, 2012; Olsen, 2009, 2010, 2011; Tronstad, 2010; Rogstad, 2001, BLD, 2011: 7, 14). Denne foreliggende kunnskapen om ulikhet utfordrer de politiske myndighetene, noe som blant annet reflekteres av Barne- og likestillingsdepartementet, som sammen med partene i arbeidslivet har innført en aktivitets- og rapporteringsplikt hvor de pålegger virksomhetene proaktive grep for å fremme likestilling og hindre diskriminering i arbeidslivet. Visjonen om mangfold fremmes følgelig av politiske myndigheter og interesseorganisasjoner så vel som av enkelte bedriftsledere. Spørsmålene vi reiser i artikkelen problematiserer hva et slikt ideal fordrer i praksis og hvordan det kan realiseres i en arbeidslivskontekst.

Det empiriske grunnlaget for å drøfte disse spørsmålene er kvalitative intervjuer gjennomført ved et større helseforetak i Norge. Dette er en virksomhet hvor ledelsen har besluttet at mangfold, i betydningen inklusjon og flerkultur, skal være en sentral visjon for drift og arbeidsmiljø. Gjennom intervjuer samt innblikk i enkelte dokumenter knyttet til ledelsens visjoner på dette området, har vi fått innblikk i mellomledernes forståelse og håndtering av toppledelsens idealer. På bakgrunn av dette materialet drøfter vi hvordan idealer om mangfold delegeres, forstås og utøves i organisasjonens avdelinger.

Aller først presenterer vi et analytisk rammeverk for den etterfølgende analysen. Deretter gjør vi rede for det empiriske grunnlaget for artikkelen, samt metodiske avveininger som er gjort.

### **Teoretiske perspektiver**

Frank Dobbin m.fl. (2011) argumenterer for verdien av et institusjonelt perspektiv for å forstå hvorfor noen virksomheter slutter opp om innovative mangfoldsidealene, mens andre lar det være. Forfatterne hevder at fire forhold er av særlig relevans: Eksternt press, interne ildsjeler, funksjonelle behov og medarbeiderkultur. Videre trekker de fram seks mangfoldsprogrammer som illustrerer variasjonen i strategiene som benyttes (Dobbin m.fl., 2011: 2): Equal opportunity advertisement, diversity training for managers, general diversity training for all employees, diversity taskforces, affinity networks, diversity mentoring programs.

Forskerne har paneldata bestående av praksis i mer enn 800 virksomheter over en periode på 23 år. En av hovedkonklusjonene i studien er at endring i særlig grad er betinget av bedriftskultur. Videre pekes det på at de kvinnelige lederne synes mer proaktive med hensyn til mangfold enn deres mannlige kolleger. Studien er særlig interessant fordi den gir et teoretisk perspektiv på forholdet mellom mangfold og institusjonell endring. Samtidig er det påfallende at kjernebegrepet, mangfold, nærmest tas for gitt. Tilsynelatende setter forfatterne likhetstegn mellom høy andel ansatte med ulik etnisk opprinnelse og mangfold.

Et noe annet perspektiv på emnet kan hentes fra boka *Managing Diversity*, hvor John Wrench (2007) setter søkelyset på såkalt 'good practices'. Begrepet brukes som etikett på vellykkede eksempler på overganger mellom utdanning og arbeid. Ifølge Wrench er 'good practices' i hovedsak et resultat av arbeid som ble nedlagt i løpet av 1990-tallet for å dokumentere omfanget av systematisk diskriminering på arbeidsmarkedet. Samtidig argumenterer han for at mangfold er noe mer enn fravær av diskriminerende praksiser. Blant annet løfter han fram mangfold som en styrke for virksomhetenes konkurransedyktighet. På bakgrunn av casestudier i flere bedrifter, lanserer Wrench (2003: 3) seks strategier eller virkemidler som kan brukes for å øke mangfoldet. Strategiene er ikke gjensidig utelukkende, men bygger på hverandre i stigende rekkefølge. Det mest avanserte nivået er det han betegner som mangfoldsledelse (diversity management). De seks punktene er:

1. Skolering av innvandrere
2. Akseptere ulike praksiser med hensyn til kultur og religion
3. Bekjempe rasistiske holdninger
4. Bekjempe diskriminerende praksiser
5. Like muligheter og positiv særbehandling
6. Mangfoldsledelse

Strategiene eller virkemidlene som er framsatt av Wrench er anvendbare for å rangere eller kategorisere ulike bedrifter med hensyn til hvor mangfoldsorienterte de er. Den første strategien innebærer skolering av nyansatte, f.eks. i form av språkkurs, men også opplæring i hvordan bedrifter fungerer kulturelt, vil falle innunder dette virkemidlet. Den andre strategien innebærer anerkjennelse av forskjell. Eksempler på virkemidler som vil bli kategorisert under denne strategien, er tilpasset mat i kantina, at det er satt av plass til bønnerom, og retten til å bruke hijab. En tredje strategi omhandler bekjempelse av rasisme, hvilket gjerne skjer gjennom ulike typer av kampanjer. For eksempel har flere bedrifter omtalt seg som "rasismefrie soner". Den fjerde strategien tematiserer diskriminerende handlinger. Gjennom å fjerne diskriminerende barrierer er målet å sikre at alle har like muligheter. Den femte strategien innebærer særbehandling, altså positiv diskriminering. Flere typer av virkemidler

kan omtales som positiv særbehandling, men det mest etablerte er moderat og radikal kvotering. Mangfoldsledelse, som er den siste strategien, innebærer alle de foregående tiltakene, og i tillegg at andre proaktive virkemidler tas i bruk. Implementering av de ulike strategiene vil resultere i institusjonell endring, om enn i ulik grad.

Ifølge Wrench er det mange bedrifter som har tatt i bruk noe skoloring (strategi 1), og som også til en viss grad anerkjenner retten til å være forskjellig (strategi 2). Samtidig er hans overordnede konklusjon at jo høyere man kommer på listen, desto færre bedrifter tilfredsstillers kriteriene. Et viktig moment i vurderingen av bedriftene, ifølge Wrench, er at det å fjerne diskriminerende barrierer er nødvendig, men langt fra tilstrekkelig for å kunne konkludere at en virksomhet har mangfoldsledelse.

For å forstå årsakene til at endringer i den bedriften vi studerer ikke har vært større, er det også behov for å trekke fram mulige forklaringer på institusjonell rigiditet, altså forhold som kan virke konserverende på virksomheten. Her finner vi det fruktbart å skille mellom tre sett av barrierer. Den første barrieren springer ut av forholdet mellom *profesjon og endring*. Mer konkret omfatter dette mulige motsetninger mellom profesjonaliseringsbestrebelse på den ene siden og tilrettelegging for mangfold på den andre. Vår forståelse av profesjonalisering bygger på Molander og Terum (2008: 13), som framhever betydningen av teoretisk kunnskap og spesialisert utdanning som to sentrale kjennetegn ved profesjoner. Denne definisjonen innebærer i sin tur at relevant og gyldig profesjonsutøvelse bør og skal komme foran særtrekk knyttet til den enkeltes identitet og opprinnelse. I den sammenheng er det relevant også å problematisere ulike eksplisitte forståelser av en profesjon, samt mer implisitte oppfatninger som har som konsekvens at egenskaper som forbindes med etnisk norske væremåter favoriseres (Midtbøen og Rogstad, 2012).

I boka *Profesjon, kjønn og etnisitet* (Leseth og Solbrække, 2011) er det flere bidrag som på ulike måter problematiserer profesjonsutøvelse i helsevesenet i møte med en stadig mer heterogen befolkningsgruppe – enten møtet er mellom pasient og ansatt eller ansatte imellom. Et gjennomgående tema er hvordan etablerte forestillinger om kvalitet og profesjonskrav utfordres og tidvis også revitaliseres i møtet med flerkulturelle brukere og kolleger. Arbeidene viser at profesjonenes spesialiserte kunnskap og samfunnsmessige mandat har et verdigrunnlag som i noen tilfeller kan ha som utilsiktet konsekvens at det blir vanskelig å implementere mangfold.

En annen form for rigiditet er knyttet til *fagforeningene og tillitsmannsapparatet*. Tidligere har det vært gjennomført flere studier av fagforeningens rolle, med særlig vekt på organisasjonsgraden blant innvandrere (Rogstad, 2001; Lund og Friberg, 2005). Det er

imidlertid gjort lite forskning på hvilken rolle – om noen – de spiller i den typen endringsprosesser vi fokuserer på her. Innledningsvis er det derfor grunn til å understreke at fagforeninger først og fremst mobiliseres i situasjoner hvor det allerede *er* en etablert konflikt. Spørsmål om manglende endring i de avdelingene vi studerer her, kan muligens relateres til fraværet av artikulert konflikt.

En tredje barriere mot endring er knyttet til selve defineringen av situasjonen, altså spørsmålet om eksakt hva som er problemet. I caset vi tematiserer i denne artikkelen, er fraværet av problematisering av mangfoldet det mest påfallende. Mellomlederne og tillitsvalgte som vi har intervjuet synes ikke å oppfatte mangfoldsidealene som et særlig problem eller utfordring. Spørsmålet er likevel om vi, i kraft av våre analyser, kan tolke situasjonen som problematisk. Oppsummert står vi da ved følgende spørsmål: Kan fraværet av problemfokus være av vesentlig betydning? Er det i denne situasjonsforståelsen, eller diskursen, om man vil, at selve barrieren for endring sitter?

For å underbygge og videreutvikle problemstillingens relevans, vil vi trekke fram Lewis Coser og hans bok *The Functions of Social Conflict* (1956). Her argumenterer Coser for at konflikt og integrasjon er motsetninger, men sett fra et funksjonalistisk ståsted mener han at de likevel kan fungere sammen på en måte som genererer endring. Coser fokuserer spesielt på forholdet mellom konflikt og samfunnsstruktur og, mer konkret, hvordan ulike typer av konflikter under visse betingelser truer likevekten i samfunnet. Ifølge Coser er det ikke først og fremst konflikter som får samfunnet ut av balanse, men institusjonelle ordninger som i ulik grad er egnet til å håndtere konflikter som oppstår. Rigiditet oppstår som følge av at konfliktlinjer blir varige, uten at de løftes opp og blir en del av en åpen konflikt. Om konflikten er åpen eller ikke, og om den er av indre eller ytre art, er mindre viktig. Derimot forutsetter Coser at det må være en struktur hvor det er ordninger som kan håndtere konflikter, uansett type. Dersom det finnes slike institusjonelle ordninger, kan konflikter være positive fordi de mobiliserer medlemmene og skaper engasjement, noe som igjen bidrar til økt integrasjon. ”Konflikter med noen betyr allianser og koalisjoner med andre”, hevder Coser (referert i Østerberg 1978: 253), noe som altså vil styrke samholdet mellom medlemmene.

Med innsiktene til Coser i behold, har vi i denne sammenheng funnet det sentralt å undersøke om en viss motstand og kontrovers knyttet til implementeringen av mangfoldsidealene motvirker apati og dermed kan tenkes å ha integrerende betydning. Da tenker vi på motstand i form av genuint engasjement og kritisk refleksjon. Kort sagt, det motsatte av apati. Nettopp i det siste momentet, nemlig apati, skimter vi en mulig akilleshæl i forhold til tematikken vi diskuterer i denne artikkelen.



## **Mangfold på arbeidsplassen. Ett begrep – flere dimensjoner**

Det foreligger i dag flere studier som eksplisitt tematiserer mangfold i relasjon til innvandring og arbeid. Fra Norge er det blant annet publisert to avhandlinger, Rogstad (2001) og Sollund (2004). Mens den førstnevnte fokuserer på eksklusjonsmekanismer, setter den andre søkelys på bedriftsintern mobilitet. Avhandlingene har til felles at de tematiserer betingelser for at minoriteter skal inngå som en del av arbeidsmiljøet og karriereutviklingen.

Et fellestrekk er at mange av de foreliggende arbeidene søkte å identifisere eksklusjonsmekanismer, mens dagens forskning i større grad tar utgangspunkt i at dagens arbeidskraft har opprinnelse fra ulike land. Det innebærer økt oppmerksomhet på det som skjer *etter* at man har fått jobb. Følgelig har dagens debatt om mangfold gjerne et eksplisitt relasjonelt fokus. Denne utviklingen kan spores i de to bøkene *Mangfold på jobben* (Aakervik, 2005) og *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen* (Sandal, 2009). Mens den førstnevnte primært tematiserer statlige og kommunale ordninger for å sikre minoriteter arbeid, løfter bidragene i den sistnevnte fram arbeidssituasjonen. Blant annet blir betydningen av personlig egnethet for å bli akseptert som en del av det sosiale miljøet i et arbeidsfellesskap, spesielt fokusert.

I tillegg påpekes det gjerne at mangfold omfatter sosiale dimensjoner, eller forskjellskategorier individer tilskrives i moderne samfunn, som foruten etnisitet kan være kjønn, klasse, seksualitet og religiøsitet. Betegnelsen 'interseksjonalitet' har blitt stående som en felles betegnelse på hvordan flere sosiale dimensjoner virker sammen i bestemte kontekster, og inspirert av dette perspektivet foreligger det i dag viktige diskusjoner og empiriske arbeider hvor perspektivet prøves ut (Lykke, 2003; Browne og Misra, 2003; Berg m.fl., 2010). Behovet for å se kjønn og etnisitet har nådd helt inn til de sentrale politiske aktørene, noe som blant annet har resultert i et forsøk med å gjennomføre moderat kvotering i Norge for å få flere etniske minoriteter inn i arbeid (Jensen og Orupabo, 2010).

Begrepet mangfold er med andre vidt, og griper i dag inn i mange ulike diskusjoner og kontekster. En fare med denne utviklingen, og som Borchgrevink og Brochmann (2008) har pekt på, er at begrepet har blitt så altomfattende at det kan tenkes å tilsløre mer enn det faktisk avdekker sentrale motsetninger basert på kultur, hudfarge og klasse.

Et annet sentralt begrepsmessig skille som preger dagens diskusjoner av mangfold og som vi har funnet svært fruktbart for drøftingen av denne artikkelens problemstillinger, er mangfold forstått enten som *rett til likhet* eller som *lik rett til forskjell*, jf. Inkluderingsmeldingen, NOU 2011:14 (BLD 2011).

Den første definisjonen omfatter altså retten til like muligheter. Det er under dette punktet man kan sortere arbeider som dreier seg om retten til å få arbeid på like vilkår, uavhengig av etnisk bakgrunn (eller andre usaklige kjennetegn). Denne formen for mangfoldsbestrebelse speiler en grunnleggende norm i vestlige liberale demokratier. I en arbeidslivssammenheng vil det si at muligheten for kompetanseutvikling og dermed oppadstigende sosial mobilitet i organisasjonen bør være frikoblet fra kulturell eller religiøs tilhørighet. Egne lederutviklingsprogrammer hvor minoritetsansatte har en slags ”førsterett”, er eksempel på tiltak som er knyttet til en slik mangfoldsforståelse. Med et slikt utgangspunkt skriver diskusjonene om mangfold seg inn i pågående debatter om *affirmative action* og ulike rettferdighetsoppfatninger (Teigen, 2000).

Den sistnevnte typen – rett til forskjell – innebærer på sin side anerkjennelse av å praktisere særegne kulturelle og religiøse praksiser. I en arbeidslivskontekst betyr en slik anerkjennelse at en bedriftsledelse inkorporerer bestemte forståelser, perspektiver og identiteter blant de ansatte og skaper ordninger for å møte disse gruppens behov. Retten til å bruke hijab på arbeidsplassen, er et kjent og velbrukt eksempel på denne typen religiøst og kulturelt mangfold. I en kartlegging av holdninger til mangfold og likestilling blant arbeidsgivere og tillitsvalgte, viser Tronstad (2010) at språk og kultur er kompetanseområder som utfordrer majoritetsledere med hensyn til evnen til og ønsket om mangfold.

De to definisjonene peker altså i ulike retninger. For mange virksomheter er det en utfordring å utvikle organisasjonsmodeller og ledelsesstrategier som både ivaretar at arbeidstakere skal ha like muligheter og samtidig anerkjenne forskjell, i form av at mange kan ha ønsker om å leve på måter som bryter med rådende normer blant majoritetsbefolkningen. Og mens like muligheter er en grunnleggende norm i vårt politiske system, innebærer lik rett til forskjell at ledelsen må implementere særordninger for mindre grupper blant de ansatte for å imøtekomme disse behovene.

Som vi kommer tilbake til, er det i sterk grad retten til forskjell som synes å prege den praktiske tilretteleggingen av mangfoldsarbeidet i det caset vi studerer. Mangfold i form av retten til like muligheter derimot, finner vi få tegn på systematisk tenkning om og tilrettelegging for. Før vi presenterer og drøfter betydningen av dette funnet, vil vi lyse opp den empiriske konteksten denne artikkelen har sitt utspring i.

### **Ullevål universitetssykehus – introduserende bemerkninger**

Studien artikkelen bygger på er utført ved en del av det som i dag er Oslo universitetssykehus, nærmere bestemt Ullevål sykehus. Allerede før sammenslåingen med Rikshospitalet og Aker

sykehus i 2010 var Ullevål universitetssykehus en av Nordens største arbeidsplasser, med om lag 7000 ansatte. Det var seksjonert inn i en rekke divisjoner, hvorav de fleste var medisinske, mens andre hadde ulike støtteoppgaver som sin primære funksjon. De fleste ansatte med innvandrerbakgrunn har inntil nylig arbeidet innenfor det som var gitt navnet Intern- og servicedivisjonen, en divisjon med flere typer av oppgaver som renhold, vaskeri, portørtjeneste og kjøkken.

I norsk sammenheng har Ullevål universitetssykehus utmerket seg ved at utfordringer knyttet til å utvikle et flerkulturelt arbeidsmiljø, i flere år har vært satt på dagsordenen. Opprinnelig gjaldt dette primært Intern- og servicedivisjonen, men senere har denne problemstillingen ved hjelp av offentlighetens interesse blitt adressert til flere andre av sykehusets avdelinger. I en kronikk i *Dagsavisen* i 2002, skriver Rogstad og Aase at Ullevål kan strekke seg ut over å ha ”en ambisjon om å være en vellykket bedrift med flerkulturell arbeidskraft, de har et potensial til å bli et flerkulturelt flaggskip i Norge.”<sup>1</sup> I kronikken legges det vekt på tre forhold som begrunner sykehusets politikk: For det første, en ”erkjennelse av at Norge er et flerkulturelt samfunn, noe som dels resulterer i større variasjon i pasientenes behov, dels bør befolkningen speiles i sammensetningen av de ansatte.” For det andre, at tematikken er ”forankret i ledelsen på sykehuset. Særlig har mellomledere i Intern- og servicedivisjonen vist vilje til å tenke nytt og framtidsrettet med hensyn til drift og bemanning.” Og for det tredje, er ”oppmerksomhet rettet mot både *ansatte og deres ledere*. Mens man tidligere i stor grad var opptatt av om ledere diskriminerer eller ikke, er spørsmålet nå mer hvordan de skal øve lederskap i flerkulturelle arbeidsmiljøer.”

Arbeidet med det flerkulturelle arbeidsmiljøet på Ullevål ble for alvor institusjonalisert da det ble opprettet en stilling som hadde HR-ansvar med særlig vekt på det flerkulturelle arbeidsmiljøet. Denne stillingen ble opprettet i 2003. Rett før sammenslåingen av sykehusene i 2010, presenterte renholdsavdelingen seg slik:

*Renholdsavdelingen består av rundt 250 medarbeidere fra ca. 30 land. Kulturelt mangfold og individuelle forskjeller bidrar til ulike innspill for å løse avdelingens oppgaver.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Dagsavisen*, 29. april 2002.

<sup>2</sup> [http://www.ullevaal.no/modules/module\\_123/news\\_template\\_avdeling.asp?iCategoryId=516&mids=](http://www.ullevaal.no/modules/module_123/news_template_avdeling.asp?iCategoryId=516&mids=)

Med utgangspunkt i den foregående diskusjonen om hva mangfold er og skal være, kan man spørre hva slags mangfoldsforståelse som ligger til grunn for denne uttalelsen. Det er for oss uklart hvordan kulturelt mangfold og individuelle forskjeller, knyttet til at de ansatte har bakgrunn i 30 land, kan bidra til å løse avdelingens oppgaver. Mer enn noe annet er dette et godt eksempel på symbolpolitikk, hvor realiteten handler om at minoriteter blir ansatt i jobber hvor det ofte er vanskelig å finne søkere med majoritetsbakgrunn.

På mer overordnet nivå har det imidlertid skjedd en viktig endring på sykehuset, og dette gjelder særlig de siste ti årene. Før den tid var mangfold, slik vi antydte over, forbeholdt Intern- og servicedivisjonen. På den måten var mangfold et fenomen som var klebet til posisjoner som tradisjonelt er kjennetegnet ved relativt lav anseelse ved sykehuset. Ansettelsen av Tove Strand som direktør i 2005, sammen med opprettelsen av en egen Avdeling for mangfold, resulterte imidlertid i at et mangfoldsfokus ble institusjonalisert og definert som ideal som skulle gjelde alle avdelinger og nivåer ved sykehuset.

Et første virkemiddel i denne prosessen var å etablere lederkurs for ansatte med minoritetsbakgrunn.<sup>3</sup> Høsten 2006 ble disse utviklet sammen med Ringnes og Oslo Sporveier. Samarbeidet mellom disse tre nøkkelbedriftene strandet imidlertid i 2007. Etter sigende oppsto det problemer fordi behovene og utfordringene i de tre bedriftene er svært ulike. For eksempel var mangfold på Ringnes kun et spørsmål om arbeidsmiljø. Et sykehus derimot, har også pasienter med særskilte rettigheter, noe som skiller driften vesentlig fra de to andre virksomhetene.

Holder vi oss til Ullevål anno 2005, har følgende fem punkter vært retningsgivende for mangfoldspolitikken:

- 1) *Lederutviklingsprogram*. I starten var programmet kun åpent for deltakere med en ”flerkulturell” bakgrunn. Deretter har det vært blandingsgrupper. Fire personer fra hvert kull har fått plass på et masterstudium på BI. Dette tolkes som et uttrykk for at behovet er stort og at ordningen har stor legitimitet.
- 2) *Tolkeutdanning*. Dette tiltaket har vært et samarbeid mellom IMDI. For å delta på denne utdanningen kreves det en bestått språkprøve. Dette har det vært stor interesse for. Imidlertid har svært få bestått språkprøven. Dette har initiert forsøk på å etablere en lavterskelutdanning for tolkere.

---

<sup>3</sup> Se Rogstad og Orupabo (2007).

- 3) *Kulturoversettere*. Bedriften samarbeider med Høgskolen i Oslo om å utvikle et program/studium for å utvikle kulturfortolkere.
- 4) *Lærings- og mestringssenteret*. Dette er utelukkende et samtaletilbud for pasienter med minoritetsbakgrunn. Senteret skal i så måte representere en mulighet for samtale om temaer som er problematiske å ta opp med slekt og venner.
- 5) *Mammakurs*. Fokus for dette kurset har bakgrunn i feilernæring i enkelte innvandrer miljøer, som særlig går ut over mødre og barn.

I tillegg er det utviklet en ny uniform, hvor man blant annet fikk designet en egen hijab som passet til uniformen på Ullevål, samt mattilbud og stillerom, som f.eks. brukes til bønn. Det har med andre ord blitt tatt noen klare institusjonelle grep for at grupper og den enkelte skulle oppleve seg som anerkjent.

På grunnlag av disse punktene ser det i første omgang ut som om ledelsen på sykehuset har satset på mangfold både i betydningen av anerkjennelse av forskjell og like muligheter for karriereutvikling. Eksempelvis handler både debatten om hijab og tilretteleggingen av mattilbudet om å anerkjenne religiøse skikker på arbeidsplassen.

Spørsmålet er imidlertid ikke bare hvilke av de to mangfoldstypene denne organisasjonens ledelsesstrategi har satset mest på, men også hvordan mellomledere på lavere nivåer vektlegger ulike dimensjoner ved mangfold. Altså hvordan de tenker omkring anerkjennelse av forskjell versus tilrettelegging for like muligheter. Med utgangspunkt i Wrench og hans anvisninger knyttet til mangfoldsledelse i moderne arbeidsliv, er vi inspirert til å utforske hvor integrert og helhetlig mangfold tenkes og praktiseres i den aktuelle virksomheten vi har studert. Gjennom å nærlese hva våre intervjuer med mellomledere i organisasjonen utsier om dette spørsmålet, ønsker vi å bidra til en større bevissthet om hvilket handlingsrom store virksomheter med en kompleks kompetansestruktur i dag kan ta i bruk for å øke graden av internt mangfold.

## **Data og metode**

Datamaterialet er samlet inn i perioden 2010–2011 og omfatter i alt 26 intervjuer med ledere og ansatte fra ulike avdelinger ved sykehuset. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i sin helhet. Utvelgelsen av informanter har vært strategisk basert og er gjort i samarbeid med

HR-ledelsen ved Ullevål. På forhånd hadde imidlertid vi lagt føringer i form av at vi ville ha avdelinger med en bredest mulig sammensetning av ansatte med bakgrunn fra ulike land, noe som igjen ville legge til rette for at de aktuelle lederne som vi ønsket å intervju hadde førstehåndserfaring med å ansette, lede og videreutvikle medarbeidere med ulik kulturell og/eller religiøs bakgrunn. I praksis ble dette først og fremst ledere med helsefaglig bakgrunn, sykepleiere og bioingeniører. Av disse igjen hadde to innvandrerbakgrunn. Flertallet av disse hadde erfaring med å ansette og lede enheter med et visst kulturelt mangfold, dog noen i svært begrenset forstand.

Et sentralt forhold som preget datainnhenting var at sykehuset befant seg midt inne i en omfattende omstillings- og sammenslåingsprosess i den perioden hvor vi gjennomførte intervjuene. I 2009 ble det fra politisk hold besluttet at Ullevål sykehus, sammen med Rikshospitalet og Aker sykehus, skulle smeltes sammen til Oslo Universitetssykehus (OUS). For oss resulterte sammenslåingen i at enheten for analyse var i endring. På den ene siden representerer dette en mulighet for at frustrasjoner og mangel på oversikt har kan ha fargelagt de temaene vi tok opp i intervjuene. På den andre siden skapte disse endringene kanskje et klima hvor mange var nødt til å reflektere over hva de fikk til på de enkelte avdelingene. Blant annet var det flere av lederne vi intervjuet som var involvert i planlegging og oppstart av sammenslåingen. Desto mer fortjenestefullt var det at de satte av tid til å bli intervjuet og slik kunne bidra på en avgjørende måte til å få spørsmål i studien nærmere belyst.

Alle intervjuene ble gjennomført på sykehuset, og varte mellom én og to timer. Ved de fleste av intervjuene var vi to forskere til stede, og vi hadde med oss en intervjuguide som vi tilpasset intervjusituasjonen. At vi var to forskere til stede, gjorde sitt til at analysen startet tidlig i datainnsamlingsprosessen. Som nevnt innledningsvis sprang selve fokus i prosjektet og spørsmålene vi reiste i stor grad ut av litteraturen omkring institusjonelle betingelser for å forstå utviklingen av mangfoldige bedrifter i vestlige demokratier, og dette perspektivet formet også vår analyse.

Allerede i de første intervjuene ble vi oppmerksomme på det paradoksale i at mens mange av lederne virket utpreget positive til tiltak som styrket ansattes kulturelle tilhørighet, var det, som vi kommer nærmere inn på nedenfor, likevel som om denne positiviteten i liten grad var lenket sammen med de øvrige ledelsesoppgavene og utfordringene lederne skisserte for oss. Siden den institusjonelle litteraturen i liten grad kunne speile dette funnet, ble det begrepsmessige skillet mellom retten til å være forskjellig versus retten til å være lik, analytisk nyttig. Og for å bedre forstå hva slags sosial dynamikk den tilsynelatende høye oppslutningen omkring retten til å være forskjellig kan være vevd sammen med, ble etter

hvert også Coser og hans tenkning om 'konflikt som integrasjon' brakt inn i analysene. Styrken ved hans tenkning er at han ulikt mange røster i den dagsaktuelle debatten om mangfold og sosial endring ikke gjør konflikt identisk med mangel på integrasjon, men snarere at han gjennom en funksjonalistisk analyse finner at disse to aspektene kan kobles sammen på en fruktbar måte. Denne tankegangen bidro til at vi kunne se tydeligere hvordan mangfoldsproblematikken i moderne virksomheter tangerer sentrale problemstillinger i klassisk sosiologi.

I de kommende avsnittene presenterer vi hvordan ledelsens ideal om mangfold i vår undersøkelseskontekst synes å bli forstått og tidvis praktisert i den enkelte avdeling, og hvilke implisitte forståelser av – og dermed strategi for – mangfold denne praksisen kan hevdes å representere. Deretter har vi valgt å fokusere enda tydeligere på noen institusjonelle forutsetninger som mangfold og sosial endring i denne type virksomhet ser ut til å være intimt forbundet med. Sentrale stikkord her er profesjonsinteresser og problemforståelse.

### **Mangfold som retten til å være forskjellig**

Et aller første tema vår analyse har kretset rundt, angår graden av legitimitet. Et problem med mangfold kunne nemlig være at mellomlederne rett og slett ikke anerkjenner det som et viktig mål for virksomheten. Vårt materiale indikerer imidlertid at det er en generell oppslutning om kulturelt mangfold som verdi. En av lederne formulerer seg slik:

*Jeg opplever at ledelsen har vært veldig tydelig på det med mangfold. Og for meg har det gjort at det har vært veldig lett å ta kontakt og be om støtte til tiltak.*

En annen måte å beskrive dette funnet på, er at ingen ledere ga uttrykk for noen direkte motstand overfor bedriftens mangfoldsideal. Tvert imot ser det ut til at både ledere og ansatte for øvrig har utpreget sans for det bedriften så langt har fått til på dette området. En leder gjengir entusiasmen slik:

*Jeg synes det er fint at det har vært et fokus. Det er på en måte en nødvendighet. Dette er jo et sykehus hvor det jobber folk fra 90–100 ulike nasjoner. Og da er det nødvendig å ha et skikkelig opplegg for det da. For man kan ikke være helt bevisstløs og bare ta imot det som kommer. Det er noe med å få til gode arbeidsmiljøer rundt seg. Det kan godt hende at man kunne gjøre mer. Det har jeg ikke tenkt så mye på. Men jeg føler absolutt at det er i fokus.*

Fra sitatet framgår det at denne lederen forstår mangfold som en situasjon hvor det er ansatte med opprinnelse fra mange ulike land, som de gir uttrykk for at de er positive til. Denne type oppslutning omkring mangfold kommer særlig til uttrykk gjennom en bred aksept av ulike

kulturelle og religiøse praksiser. Støtte til bruk av hijab er trolig det mest tydelige eksemplet på dette. Mange i utvalget vårt gir klart uttrykk for at respekterer hijab.

Samtidig uttrykker flere av de samme personene en klar ambivalens. En mellomleder formulerte dette i klare ordelag da hun sa at hun ”*rent personlig opplevde hijab som kvinneundertrykkende.*” En annen uttrykte også at vedkommende på «personlig basis» opplevde det som meningsløst å gjøre hijab til en del av uniformen. Senere la imidlertid samme leder til at ”*jeg har ikke problemer med at ledelsen er stolt av det*”. En tredje leder gir uttrykk for anerkjennelse av religiøst mangfold, men peker samtidig på at retten til å være forskjellig må veies opp mot allmenne regler om hygiene:

*På min avdeling er det et mylder av nasjonaliteter og religioner, likevel er det ingen som bruker hijab. Kun noen studenter. Det er uproblematisk hvis de bare skifter den hver dag. Vi har strenge hygieneregler.*

Ambivalensen og forbeholdene til tross, hovedinntrykket er at de fleste ikke tenker mye over bruk av hijab. Et annet iøynefallende tiltak i bedriften vi har studert, og som faller inn i kategorien retten til å være forskjellig, er knyttet til kantinen. Her har man har innført et bredt spekter av retter som reflekterer anerkjennelse av religiøst betingede matvaner. Såkalte *visuelle menyer*, slik at folk som ikke behersker norsk kan peke på den maten de ønsker, er også en del av det hele. Ullevål tilbyr imidlertid ikke halalmat. Halalmat sikter til at kjøttet stammer fra dyr som i seg selv er tillatt i islam. Eksempel på dyr som er tillatt er okse, lam, elg og kylling. Av dyr som ikke er tillatt, kan nevnes gris og rovdyr. Dyret må være slaktet på en muslimsk riktig måte. Til gjengjeld står det alltid kjøtt *og* fisk på menyen, slik at man unngår problematikken knyttet til svinekjøtt. I den sammenheng kan det videre nevnes at sykehuset har *lister over språk som snakkes av de ansatte*, slik at pasienter kan peke på hva slags tolk de trenger.

Julebordet er et annet inntak til forholdet mellom de ansatte og ledelsen. Menyene på de fleste julebord i Norge vil virke ekskluderende på mange med minoritetsbakgrunn. Dette synes ikke å være tilfellet i denne virksomheten, snarere tvert imot. Våre intervjuer tyder på at man meget bevisst har utvidet julebord til å bli en fest for alle, basert på et mangfold av matretter. Det kan imidlertid innvendes at mangfold av mat på julebordet trolig supplerer mer enn det utfordrer det etablerte julebordet.

Vi fant også andre forhold som anskueliggjorde at det fantes visse grenser for hvor langt retten til å være forskjellig kan gå. Blant annet kom det fram forskjeller som ikke nødvendigvis ble sett som likeverdige i arbeidsmiljøet, kanskje snarere tvert om. En av



lederne forteller om et tilfelle av opplevd forskjell mellom majoritet og minoritet som etter sigende virker provoserende på noen:

*Vi hadde en kvinnelig muslim på avdelingen som gikk med hijab, og hun skilte seg nok litt ut fra de andre kvinnene på avdelingen. Det førte kanskje til at noen ble litt provosert. Hun hadde en mann hjemme som ikke tok sykt barn, den biten, men sånn jobbmessig hadde det ingenting å si.*

Sitatet over viser at det å anerkjenne nye former for kulturelle praksiser på arbeidsplassen, som for eksempel hijab, ikke nødvendigvis betyr at andre forskjeller er det **#uklart i setn. foran#**. Utsagnet kan sies å reflektere at likestillingen her til lands er et så sterkt normativt ideal at arbeidstakere med en annen praksis enn den typisk norske, utfordrer det likhetsbaserte samholdet arbeidstakere imellom. Samtidig erkjenner virksomheten at en viss grad av forskjeller er noe den må lære å håndtere i stadig mer komplekse samfunn.

### **Konflikt som kilde til ansvarliggjøring av integrasjonen**

Spørsmålet som gjenstår er hvordan forskjeller grupper og folk imellom forenes med det vi innledningsvis nevnte som sentrale betingelser for moderne bedrifters eksistens, nemlig samhandling, lojalitet og samhörighet. Et mulig svar kan hentes fra Coser (1956), som vi trakk inn tidligere i artikkelen. Hans argument er at konflikter kan bryte ned, men at de også kan skape allianser og derigjennom frambringe en sosial dynamikk som øker integrasjonen. Overført til vår studie kan dette tankesettet bety at når denne arbeidsplassen tross en viss intern motstand har innført egen hijab som en del av arbeidsantrekket, kan det tolkes som et tegn på at formell anerkjennelse av kontroversielle kulturelle forskjeller paradoksalt nok kan ha styrket den totale samhörighetsfølelsen i virksomheten, og ikke nødvendigvis motsatt. Sett under ett er det nemlig klare tegn som tyder på at selv om hijab formelt sett er godkjent av ledelsen ved Ullevål, er det som tidligere antydte flere av lederne som har utpreget ambivalente holdninger til en slik politikk. I dialogen under kommer dette meget tydelig fram:

*Ingen på min avdeling bruker slør, så det behøver jeg ikke å forholde meg til heldigvis [...] der kjenner jeg at jeg har en sperre. Jeg synes det er rart at folk ønsker å gå med skaut, jeg gjør det.*

*Hva tenker du om at Ullevål tillater det?*

*Nei, jeg vet ikke. Jeg vet ikke. Det er ikke helt ... jeg synes det ligger litt sånn undertrykking av kvinner bak det.. Men det er jo diskutert det også. [...] Men jeg ville jo ikke ansatt en på grunn av at hun var utlending og gikk med hijab, altså, det ville jeg ikke. Men jeg skjønner det ikke helt, jeg gjør ikke det.*

*I hijabdebatten som var nå, så var det et par avisoppslag som handlet om at Ullevål tillater det. Og Tove Strand uttalte at hun på en måte ikke forholdt seg til den religiøse og politiske diskusjonen i det hele tatt, Hun sa bare at «dette handler om at vi skal rekruttere de beste»?*

*Hun hadde jo tatt inn en som hadde turban på hodet og, hun hadde jo, jeg vet ikke jeg altså. Men dette behøver jeg jo ikke å svare på, det er en helt personlig mening...[...] Jeg føler at det går på litt kvinneundertrykking, jeg altså, at du skal ikke få lov til å vise fram hvem du er. Og jeg ser jo at det er mange som mener at det ikke er sånn. Men jeg føler virkelig at det er sånn ...*

*Men når du snakker med folk, hvordan er din opplevelse av holdningen til det, blant majoriteten på Ullevål?*

*Jeg tror ikke vi er så vant til det. Det er jo så mange som bruker det. Men du kan si at jeg er mer vant til det blant de som vasker og sånn enn blant sykepleierne. Jeg reagerer mer når jeg ser det på sykepleierne enn på de som vasker, for de har jo brukt det så lenge.*

Denne sekvensen illustrerer en klar ambivalens, dels med hensyn til ledelsens beslutning om å tillate hijab, dels om hva hijab signaliserer i form av synet på kvinner. Nå er det ikke overraskende at en etnisk norsk kvinnelig leder kan oppfatte hijab som reduserende for kvinner. Det sosiologisk relevante i denne sammenheng er likevel ikke hva hijab symboliserer i forhold til kjønn, men snarere hvilken betydning debatten og meningsmangfoldet omkring innføringen av hijab kan ha hatt på integrasjonen. Ut fra vårt datamateriale har vi ingen indikasjoner på at toppledelsen ved sykehuset arbeidet aktivt internt for å utvide fortolkningen av hva hijab signaliserer før innføringen. Fra den offentlige debatten kunne man hente argumenter om religionsfrihet, ytringsfrihet eller mer generelt om integrasjon og inkludering, slik blant annet Integrasjons- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) tar til orde for. Uansett, vedtaket har trolig utfordret flere ledere, slik sekvensen ovenfor illustrerer. Samtidig åpner Cosers perspektiv for en måte å tenke at nettopp kontroversen dette plagget har skapt har vært av 'integrerende art'. Når denne særegenheten nå er ivaretatt, og få andre tiltak knyttet til mangfold er under oppseiling, kan det imidlertid bety at selve engasjementet og kraften som har fulgt med dette stykket tøy har dabbet betydelig av. Hva da?

### **Mangfold som retten til å være "lik"**

Som flere ganger påpekt, er helhetsinntrykket fra dataene våre at tiltak som gir synlig anerkjennelse av religiøs og kulturell identitet, tross kontrovers, både er legitime og veletablerte. Tiltak rettet inn mot ansettelse og karriereløp derimot – altså retten til å bli behandlet som lik – er det få som nevner eller konkretiserer i relasjon til mangfold. Blant

annet er det bare et mindretall av mellomlederne som kjenner til lederutviklingskurset for innvandrere.

Våre intervjuer tyder likevel på at enkelte legger aktivt til rette for denne type tiltak, som ekstra skoling av ansatte med innvandrerbakgrunn eller systematiske oppfordringer til ansatte om å søke seg oppover i systemet. Flertallet av lederne i vår studie framstår imidlertid passive på dette området, både med hensyn til holdningsmessige og praktiske former for mangfoldsledelse. Med tanke på den store arbeidsbyrden som mellomledere i denne type bedrifter ofte har, er det ikke usannsynlig at det nødvendige handlingsrommet ikke er til stede. Uansett grunn, intervjuene indikerer at karriereutvikling i begrenset grad forstås som et spørsmål om mangfold og *vice versa*. Det skal videre påpekes at mangfold som retten til å være lik heller ikke synes å være integrert i rekrutteringspolitikken. Mange av avdelingene, særlig innen sykepleie, er mer eller mindre ”hvite” bestående av etnisk norske. Når vi tok dette opp med lederne og etterspurte om dette tilsa en mer mangfoldsrettet rekrutteringspolitikk, var svaret ofte variasjoner over temaet ”her er det kompetanse som teller for jobben, ikke hvor folk kommer fra”. Igjen tror vi at dette perspektivet er forankret i ideen om mangfold som retten til å være forskjell fra majoriteten, har en hegemonisk posisjon vis-à-vis retten til å være lik den. Dette kan bety at betydningen av og de samlede redskapene for mangfold, tross sin legitimitet, likevel ikke oppfattes som så strategisk viktig blant mellomlederne. Følgende utsagn fra intervjuene våre indikerer dette:

*Ullevål har jo kulturelt mangfold som satsingsområde. Er det noe du merker i det daglige?*

*Nei, ikke annet enn at når du ser det uttrykt på intranettsidene. Og veldig mange av bildene der er veldig korrekte. Det er alltid en kvinne og en mann med. Og veldig ofte en med mørkere hudfarge.*

Tross iherdige intensjoner kan det altså se ut som om mangfoldsfokuset ikke er dypt integrert i organisasjonens generelle styrings- og ledelsestenkning. Riktignok er noen informanter inne på tanken om at mangfold også kan handle om positive særtiltak for å øke andelen minoritetsansatte i lederstillinger.

*Er det noen tiltak du savner, noe som kunne ha blitt iverksatt for å framskynde prosessen som handler om lederstillinger?*

*Nei, altså, jeg føler ikke det som noe stort problem. Det vi jobber mest med, det er det faglige. Så det er mer på sykehusplan man jobber med ledelse og det å få flere ledere. Men det er klart at vi ønsker veldig at folk skal få videreutdanning både når det gjelder det ene og det andre, og da, men da vet jeg ikke om det kanskje ... altså, om jeg*

*sier spesielt dette til fremmedkulturelle eller andre. Det er jeg kanskje ikke så bevisst på.*

At mangfold i liten grad kommer fram som en bevisst bruk av retten til å være lik, er ikke særegent for Ullevål. En ny studie av statens bruk av moderat kvotering for minoriteter viser at regelen svært sjelden er i bruk (Jensen og Orupabo, 2010). I studien tolkes denne tilbakeholdenheten som at søkere sjelden framstår som 'like nok' til at man anvender kvoteringsregelen (ibid.: 72).

Flere av lederne vi har intervjuet gir imidlertid uttrykk for at de også ser at det er store forskjeller minoritetsansatte imellom. Tiden man har bodd i Norge, og dermed språkbeherskelsen, blir ofte framhevet som avgjørende for hvilke muligheter man blir gitt. En av våre informanter uttrykker seg slik:

*De siste fem til ti år har det kommet veldig mange etniske minoriteter, så vi har veldig mange her hos oss fra ulike land. Men nå er det jo også mange av dem som har vokst opp i Norge, så dette med språk er ikke noe stort problem. Andre igjen har kommet hit på et seinere tidspunkt i livet. Samlet sett ser vi jo klart at det er spennende med et miljø med folk fra hele verden. Men det er klart, når vi ansetter folk, så er vi veldig opptatt av språket. At de kan norsk.*

Et aspekt som ofte debatteres i integreringssammenheng, og som denne informanten helt eksplisitt tar opp, er altså betydningen av språk. For denne lederen kan det se ut som språk avgrenses til det å beherske norsk, altså en ferdighet må man kunne, uansett bakgrunn. Denne vektleggingen er i tråd med andre studier som viser at mange arbeidsgivere legger stor vekt på dels at man må kunne norsk for å utføre en oppgave, dels er det gjerne ansett som avgjørende at man har et felles språk for å sikre at arbeidsmiljøet er godt (Tronstad, 2010). Gjennom bruk av moderne språkteori har imidlertid Andenæs (2010) vist at språk har minst tre dimensjoner i en arbeidslivskontekst: som arbeidsredskap, som symbolsk kapital og som kroppstegn. Poenget hennes er å vise at det å beherske språk er kontekstuellet betinget. For eksempel er "snakk-i-interaksjon" grunnleggende forskjellig fra idealiserte setninger. Snarere enn å sende minoritetsansatte på kurs for å bli gode nok i norsk, er det ifølge Andenæs viktigere å lære opp ansatte til å utvikle en språklig tilpasning til "hvordan ting gjøres her", eller det hun kaller sykehjemsnorsk hvor ord som "å gå i stellet" eller at en beboer er "tung" (ibid: 204) er helt sentrale å beherske og forstå meningsinnholdet av. Relatert til vår studie betyr dette at beherskelse av norsk er et krav som må ses i lys av om de(n) ansatte har eller kan ta til seg

hvordan «man gjør det her», og følgelig er mer eller mindre personlig egnet for en jobb (les mer i Midtbøen og Rogstad, 2012).

Samtidig er det også dokumentert at norsk språk er et kompetansekrav som kan brukes strategisk av arbeidsgivere for på den måten legitimt sile arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn (Rogstad, 2001). Det innebærer at arbeidsgivere stiller høyere krav for å utføre en bestemt arbeidsoppgave i perioder hvor det er mye tilgjengelig arbeidskraft enn det gjøres i en periode med knapphet på arbeidskraft. Også i vår studie fant vi flere interessante eksempler på at språk ser ut til å spille en avgjørende rolle for om medarbeidere blir sett på som likeverdige profesjonsutøvere. Det vil si om de oppfattes som 'innenfor det som normalt forventes'. Blant annet kom det i intervjuene med enkelte ledere fram at mens de på den ene siden ivret etter og så verdien av å få et større kulturelt mangfold, både for arbeidsmiljøets og pasientenes del, så ble dette ønsket ofte drevet tilbake av dem selv med henvisning til at språkkunnskaper er helt avgjørende for å kunne utøve oppgavene 'profesjonelt nok'. Et eksempel som viser dette klart, er hentet fra en avdeling hvor arbeid med eldre skrøpelige mennesker og deres pårørende, samt tilrettelegging og oppfølging for pasientenes liv utenom sykehuset, er sentralt. En viktig side ved dette arbeidet er å ha omfattende og løpende kontakt med en rekke velferdsinstanser som pasientens hverdag er vevd sammen med. I intervjuet beskrives kompetansekravene slik:

*Det er en helt spesiell måte å jobbe på her, fordi som sykepleier så jobber du veldig sånn selvstendig og utadrettet. Jobber du på en sengepost, så er det alltid noen bak som kan ta over de tingene du ikke har gjort, men her sender du dem ut i hjemmesykepleien. Kanskje det er en pasient som skal begynne med nye medisiner, du må ta kontakt med hjemmesykepleien, du må sende hjem pasienten, du må informere pårørende.*

*Det går veldig mye på kommunikasjon og kunne greie å se det helhetlige mennesket,*

Som dette utsagnet viser, er sykepleiefaglig kompetanse i stor grad knyttet til kommunikasjon med flere andre offentlige instanser, noe som gjør det lett å se betydningen språkbeherskelse i bred forstand har. Et liknende eksempel er postoperativ sykepleie hvor språklig presisjon er fundamentalt for å utføre livskritisk pleie og omsorg. Nettopp her var det likevel en av lederne som mente: *Kanskje er det grunn til å spørre seg om forståelsen av språket og språkets betydning noen ganger kan bli for rigid her?*

Våre intervjuer tyder på at spørsmålet er høyst relevant. Blant annet ble vi forespeilet rekrutteringssituasjoner hvor språket potensielt kan være tilstrekkelig, men at man på grunn

av et utenlandsk-klingende navn likevel ser ”en med begrenset språkbeherskelse”. Resultatet av det kan være at en unnlater å vurdere profesjonsutøverens helhetlige kompetanse. I ett intervju så vi tydelige spor av en slik mekanisme:

*Når jeg har veldig mange navn på søkelisten, så er det jo ofte utenlandske navn. Men da har jeg ofte allerede en ansatt som jeg har tenkt at den stillingen der skal gå til, så jeg kaller ikke inn til intervju engang, altså. Sånn at stakkars, de ikke blir vurdert noe nøye altså, og det er jo veldig mange som ... Men det er så stor variasjon også, altså noen skriver så dårlige søknader at jeg tenker at det blir ikke aktuelt å ta inn engang.*

I vårt materiale er det imidlertid flere som helt bevisst gir uttrykk for at de bryter med en slik praksis. Dette handler ofte om å se forskjeller på tvers av minoritet/majoritet. En leder innenfor intensivmedisin uttrykte dette på følgende måte:

*Vi har hatt minoritetsstudenter som har slitt i evalueringssammenheng, hvor de ikke klarer å uttrykke tilstrekkelig kunnskap. Men det er bare ett tilfelle. Jeg har jo også eksempler hvor ikke-etnisk norske har imponert veldig. Så man skal ikke bli bekymret hvis man ser et utenlandsk navn på søkerlista.*

Om vi ser det empiriske materialet under ett, synes det likevel å være et gjennomgående trekk at rekrutteringspolitikk i liten grad blir sett på som mangfoldspolitikk, og *vice versa*. Verken mellomledere eller sykehusledelsens visjoner tematiserer mangfold som et mål knyttet til ansettelse, noe som ut fra Wrench og hans modell er en høyst relevant, men neppe tilstrekkelig måte å drive mangfoldsarbeid i en moderne organisasjon på. Satt på spissen kan det være at det som faktisk er med på å forhindre en større grad av integrert mangfold, er forståelsen av mangfold som kun det å anerkjenne retten til å være forskjellig. Og som tidligere antydte, fordi man primært oppfatter mangfold som retten til å være forskjellig, og ikke som retten til like muligheter, både når det gjelder ansettelse og karriereutvikling, kan man spørre seg om denne i og for seg ”gode viljen” blir en sovepute for å fremme inklusjon og mangfold i bredere forstand.

### **Mot et videre perspektiv på mangfold**

Funnene i vår studie indikerer at oppslutning om mangfold, i betydningen av å anerkjenne kulturelle og religiøse skikker, er sterk blant de aktuelle mellomlederne. Men dersom man undersøker nærmere i hvilken grad disse idealene er institusjonalisert i virksomheten, og

særlig det som angår rekruttering og karriereutvikling, framtrer et mer nyansert bilde. Få er kjent med at bedriften har hatt egne lederkurs for ansatte med minoritetsbakgrunn. Videre er det svært få som viser konkret til mangfold knyttet til karriereutvikling, for eksempel i form av positiv særbehandling. Helhetsinntrykket er at tiltak som gir synlig anerkjennelse av religiøs og kulturell identitet, er både legitime og veletablerte. Tiltak som sikter mer direkte inn mot ansettelse og karriereløp, er det derimot beskjedne spor av. Det er heller ikke mye som tyder på at ansettelsesprosedyrer og krav til kompetanse blir diskutert i et mangfoldsperspektiv. Vi mener å se at jo høyere prestisje de ulike profesjonene har, desto mer ugjennomtrengelig er de for debatt om hvem som passer til jobben. Det vil si at mens det er en ubestridt forståelse av at karriereutviklingen til leger er knyttet til kompetanse, noe som skyver spørsmålet om mangfold fullstendig ut av syne, vil det i andre profesjoner, hvis anseelse er langt lavere, være mer legitimt å sette mangfoldsaspektet på dagsordenen.

Et nærliggende norsk eksempel på at en opptrapping fra "anerkjennelse som likeverdig" til "tilrettelegging for karriereutvikling" har vist seg mulig å få til, og som vi mener det kan tas lærdom av, er arbeidet for økt kjønnslikestilling i arbeidsliv og utdanning. Mens kvinner for noen generasjoner tilbake måtte kjempe aktivt i en del yrker for å få anerkjennelse som profesjonsutøvere på linje med menn, for eksempel som lege, advokat, ingeniør, prest eller politi, har tenkningen og tiltakene knyttet til kjønnslikestillingen etter hvert fått større vekt på særtiltak og like muligheter. Samtidig har selve kompetansekravene i moderne arbeidsliv de siste årene blitt mer flytende og personfokusert, en utvikling som kompliserer relasjonen mellom kjønnsrettferdighet og arbeid ytterligere (Solbrække, 2005). At politikken for økt kjønnslikestilling, som langt på vei har handlet om å kombinere kjønnslikhet på noen felter med forskjellstenkning på andre, har en viss overføringsverdi til arbeidet for økt kulturelt mangfold, er imidlertid hevet over tvil.

En annen vei å gå, særlig dersom man ønsker å implementere idealer om like muligheter, er å innarbeide mangfold som en tydeligere del av virksomhetens øvrige mål. Å balansere mangfold opp imot andre mål, for eksempel kompetanseutvikling, vil være utfordrende. Men som vi pekte på innledningsvis, med mindre mangfold skal ende som en honnørbetegnelse som legitimerer segregering, kreves det en karrieropolitikk som inkluderer minoritetsansatte. Dette kan innebære at ledere i større grad enn i dag må utforske hva medarbeidere eller søkere med utenlandsk-klingende navn faktisk kan, og at språkferdigheter opp imot faktisk språkbruk i organisasjonen inngår som en del av en slik vurdering.

Praktisering av en bevisst og systematisk strategi omkring mangfold og kompetanse vil imidlertid kunne skape adskillig friksjon i organisasjonen. For enkelte kan det oppleves

som en trussel mot samhold og profesjonalitet. Med Cosers perspektiv handler imidlertid integrasjon nettopp om å utfordre det enhetlige samholdet. Hvis ikke, blir kulturelt mangfold mest av alt et uttrykk for den gode viljen; et honnørord som ingen tar avstand fra, men heller ingen brenner for. Dette er følgelig en sosial mekanisme som vedlikeholder rigiditet, noe Coser advarer mot.

I diskusjoner om endring og samhold er det relevant å perspektivere mangfoldsaspektet med refleksjoner av langt eldre dato, for på den måten å illustrere at mangfold ikke nødvendigvis er knyttet til etnisitet. Et illustrerende inntak er Émile Durkheims klassiker, *De la division du travail social* (1893), om den sosiale arbeidsdelingen. Her innfører han en distinksjon mellom henholdsvis mekanisk og organisk solidaritet. Durkheims utgangspunkt er at samfunnet er endret gjennom industrialisering og spesialisering. Den arbeidsdelingen som dette avstedkom, resulterte i at solidaritet basert på likhet og gjensidig identifikasjon måtte erstattes med en annen form. Den nye formen var likhet basert på forskjellighet. Kjernen i den nye solidariteten er at forskjeller og arbeidsdeling er en kilde til gjensidig avhengighet. Det er ulikheten som gjør at alle delene er avhengig av hverandre; man supplerer framfor å konkurrere.

Utviklingen mot et mer flerkulturelt samfunn aktualiserer skillet mellom de ulike solidaritetsformene. Mens man i Norge har basert fellesskap på forestillinger og idealer om likhet, med noen klare felles verdier som man kunne kalle norskhet, har utviklingen av det flerkulturelle samfunn i stor grad endret denne forestillingen. Folk som er bosatt i Norge deler ikke nødvendigvis historie, referanser, språk og verdier. Mangfoldet skaper derfor behov for en ny type solidaritet, som både kan være basert på interessefellesskap om å forme det gode samfunn, og aksept for forskjellighet. Det mest umiddelbare slagordet for det sistnevnte er uttrykket ”uten innvandrere stopper Norge”.

Poenget i denne sammenheng er at økt kulturell heterogenitet i samfunnet, og derigjennom bedriftene, utfordrer våre forestillinger om hva som binder fellesskap sammen. Denne utviklingen går sammen med en økende bevissthet om at bedriftskultur ikke bare er noe ledelsen initierer i en bedrift, men som noe skapt av de ansatte, altså innenfra (Thompson og Mchugh, 2002 #1990 i Ref.#). Forskjellene kan bli for store, hvilket i neste omgang kan skape u håndterlige motsetninger. Dette er et stort og viktig spørsmål som ligger utenfor denne artikkelens emne. Vårt hovedpoeng er snarere å nyansere debatten om mangfold i arbeidslivet ved å vise at kontroverser som angår arbeidstakerne identitet og identitetspraksiser også kan bidra til økt institusjonelt samsvar mellom nye idealer og gjeldende praksis. Kontroversen rundt innføringen av hijab indikerer dette, nemlig at debatt og ambivalens omkring



anerkjennelse av forskjeller kan ha bundet de ansatte nærmere sammen. Hvis man ønsker å ta kraftigere tak i det som hittil har manglet, nemlig en sterkere implementering av retten til likhet, kan tanken om konflikt som integrasjon være en hensiktsmessig mentalitet å legge til grunn.

### **Om artikkelen**

Artikkelen er resultat av det NFR-finansierte prosjektet *Integration, exclusion and job mobility in different types of Norwegian work organizations* (Prosjekt nr. 412.056). Takk til Jorun Solheim, Julia Orupabo og Ragnhild Steen Jensen, samt tidsskriftets konsulenter for konstruktive kommentarer til artikkelen.

### **Om forfatterne**

Jon Rogstad er dr.polit. i sosiologi (2000) fra Universitetet i Oslo, og forskningsleder på Fafo for forskningsgruppen Arbeid, inkludering og kompetanse. Han har skrevet flere bøker og artikler som tematiserer sosial eksklusjon og inklusjon i arbeidsliv, sivilsamfunn og den politiske sfære. Blant hans siste publikasjoner: "Antiracism and social movements: The importance of critical events", *Journal of Ethnic Migration Studies* (2012, med Carl Endre Espeland), og "The Art of Articulation. The Mediation of Political Engagement in Multicultural Networks", *Social Movement Studies* (2011, med Viggo Vestel). E-post: jon.rogstad@fafo.no

Kari Nyheim Solbrække er dr.polit. i sosiologi (2005) fra Universitetet i Oslo, og førsteamanuensis ved Institutt for helse og samfunn ved Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo. Hun jobber med kulturanalytiske perspektiver på helse og sykdom, hvor helsefaglige profesjoner er en hovedinteresse, samt forskning om det å leve med kronisk sykdom. Nyere publikasjoner er boken *Profesjon, kjønn og etnisitet* (2011), red. sammen med Anne Leseth) og "Troubled bodies – troubled men: a narrative analysis of men's stories of chronic muscle pain", i *Disability and Rehabilitation* (2012). E-post: k.n.solbrakke@medisin.uio.no

### **Referanser**

Andenæs, E. (2010) "Nok norsk" til å være "nok norsk"? Språk, arbeidsliv, likestilling', i

Berg, A., Flemmen, A. B. og Gullikstad, B. (red.) (2010) *Likestilte norskheter*.

Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

BLD (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet) (2011) *Velferd og migrasjon. Den norske modellens framtid*. NOU 2011: 7. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

BLD (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet) (2011) *Bedre integrering. Mål, strategier, strategier*. NOU 2011:14. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

Borchgrevink, T. og Brochmann, G. (2008) 'Mangfold uten grenser', *Samtiden* nr. 3.

- Tjelmeland, H og G Brochmann (2003), ”I globaliseringens tid 1940-2000”, i K. Kjeldstadli (red.) *Norsk innvandringshistorie*. Oslo: Pax
- Browne, I. og Mishra, J. (2003) ‘The Intersection of Gender and Race in the Labour Market’, *Annual Review of Sociology*, 29: 487–513.
- Coser, L (1956) *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- . (1978) ’Konflikt som integrasjon’, i Østerberg, D. (red.) *Handling og samfunn*. Oslo: Pax.
- Djuve, A. B., Sandbæk, M. L. og Lunde, H. (2011) *Likeverdige tjenester? Storbyens tjenestetilbud til en etnisk mangfoldig befolkning*. Rapport 2011: 35. Oslo: Fafo.
- Dobbin, F. S. K. og Kalev, A. (2011) ‘You Can’t Always Get What You Need.’ Organizational Determinants of Diversity Programs, *American Sociological Review* XX(X) 1–26.
- Durkheim, É. (1893) *De la division du travail social*. Presses universitaires de France.
- IMDI (2011), *Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010*. Oslo.
- Jensen, R. S. og Orupabo, J. (2010) *Midtveisevaluering av forsøk med moderat kvotering av personer med ikke-vestlig bakgrunn*. ISF-rapport nr. 3. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Leseth, A. og Solbrække, K. N. (red.) (2011) *Profesjon, kjønn og etnisitet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lund, M. og Friberg, J. H. (2005) *Én mann – én stemme? Fagbevegelsens strategier for inkludering av etniske minoriteter i en europeisk sammenheng*. Fafo-rapport 495.
- Lykke, N. (2003) ’Interseksjonalitet – ett anvendbart begrepp för genusforskningen’, *Kvinnovetenskapelig tidskrift*, (1): 47–56.
- Midtbøen, A. H. og Rogstad, J. (2012) *Diskriminerings omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Molander, A. og Terum, L. I. (red.) (2008) *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, B. (2009) *Innvandrere ansatt i staten. Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?* Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Olsen, B. (2010) ’Arbeid’, i Henriksen, K., Østby, L. og Ellingsen, D. (red.) *Innvandring og innvandrere 2010*. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Olsen, B. (2011) *Unge med innvandrerbakgrunn i arbeid og utdanning 2009*. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Rogstad, J. (2001) *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Unipax.

- Rogstad, J. og Aase, T. (2002) 'Ullevål – en flerkulturell modell?'. Kronikk, *Dagsavisen*, 29. april.
- Rogstad, J. og J. Orupabo (2007), "Vennligst vent, du rykker stadig tilbake til start", *Søkelys på arbeidslivet*, årgang 24(1): 33-42 .
- Sandal, G. M. (2009) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Selznik, P. (1996) 'Institutionalism "Old" and "New"', *Administrative Science Quarterly*, 41(2).
- Solbrække, K. N. (2005) *Inderlig maskulinitet. Om etableringen av kjønnsmakt i 'ny økonomi'*. Avhandling for dr.polit.-graden. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Sollund, Ragnhild (2004) *Rammer, rom og mobilitet. Innvandrerkvinnens arbeidsliv*. Oslo: Unipax.
- Teigen, M. (2000) 'The Affirmative Action Controversy', *NORA – Nordic Journal of Women's Studies* 8.
- Thompson, P. og Mchugh, D. (1990) *Work Organisations. A Critical Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
- Tronstad, K. R. (2010) *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39. Oslo: Fafo.
- Wrench, J. (2003), 'Managing diversity, fighting racism or combating discrimination? A critical exploration'. Council of Europe and European Commission Research Seminar *Resituating Culture – Reflections on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth*. Budapest 10–15 June, 2003.
- Wrench, J. (2007) *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. London: Ashgate.
- Aakervik, R. U. (2005) *Mangfold på jobben: Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser*. Oslo: Gyldendal Akademisk.