

Hvordan blir kommunikasjonen i en flerkulturell arbeidsplass
påvirket av kompetanse og mangfold



Andrea Daniela Fedorczuk Castillo

BHOBAO Bacheloroppgave i hotelledelse 20 studiepoeng

16 Mai 2022

Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Norsk Hotellhøgskole
ved Universitetet i Stavanger

Forord

Denne bacheloroppgaven er av skrevet av Andrea Daniela Fedorczyk fra Norges hotellhøgskole, våren 2022, ved Universitetet i Stavanger. Ved innlevering av denne oppgaven fullføres det tre interessante og krevende år på bachelorstudiet i Hotelledelse. Under disse årene har jeg opplevd mange opp og nedturer. Det å ha gjennomført studiet med å måtte tilpasse meg til undervisning med digitale løsninger pga pandemien har vært også svært vanskelig. Kunnskapen og evnene jeg har lært meg om hotell og ledelse, kommer til å ha stor påvirkning på fremtiden min.

Det er flere mennesker i mitt liv som jeg vil gi en stor takk for å ha støttet meg gjennom denne prosessen. Vil ønske først og fremst å gi en takk til veilederen min Kristin Engh som har bidratt til utforming av oppgaven. Hun har vært en god veiviser og har gjennom oppgaven bidratt med gode, tilbakemeldinger, innspill og forslag gjennom hele prosessen. Jeg ønsker ellers å rette en stor takk til min familie spesielt foreldrene mine som har oppmuntret meg gjennom hele prosessen, og venner som har hjulpet, støttet og oppmuntret meg underveis.

Sammendrag

Denne oppgaven har som hensikt det å utforske de forskjellige utfordringer som finnes i flerkulturelle arbeidsplasser, og å finne om det er noen konsekvenser på grunn av utfordringene som finnes i disse type arbeidsplasser. Fokuset i oppgaven er kommunikasjon, kompetanse og mangfold. Det finnes mange mennesker som har ikke lært mye om kulturforskjeller som finnes, og hvordan de påvirker flerkulturelle arbeidsplasser. Derfor så blir dette analysert og utforsket i oppgaven og det vil bli sett på hvordan disse utfordringene kan løses. For å svare på problemstillingen så ble det satt sammen relevant teori innenfor temaene som er tilknyttet

Det ble samlet relevant teori innenfor temaene som er tilknyttet til problemstillingen og tilslutt så blir det sammenligne opp mot empirien gjennom analysen av artiklene som er brukt i denne oppgaven. Metoden som ble brukt er da en kvalitativ litteraturstudie og det har blitt brukt forskjellige artikler for å kunne understreke på min problemstilling.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6,7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	8
1.4 Oppgavens struktur	9
2.0 Teori	9
2.1 Kommunikasjon	10
2.1.1 Hvorfor er god kommunikasjon nødvendig i arbeidsplassen?	11
2.1.2 Tverrkulturell kommunikasjon	11,12
2.1.3 Kommunikasjonsbarriere i et tverrkulturelt miljø	12,13
2.2 Kompetanse	13,14
2.2.1 Kompetanseutvikling	14,15
2.2.2 Strategisk kompetansestyring	15

2.2.3 Interkulturell kompetanse	15,16
2.3 Mangfold	16,17
2.4 Kultur	18
2.4.1 Flerkulturell arbeidsplass	18,19
2.4.2 Kulturelle utfordringer og muligheter	19,20
2.4.3 Kultur i bedrifter Geert Hofstede sin teori	20,21,22,23
3.0 Metode	23
3.1 Kvalitativ metode	23,24
3.2 Litteraturstudie	25
3.3 Begrunnelse for valg av metode	25,26
3.4 Datainnsamling	26,27
3.4.1 Søkeord	27
3.4.2 Avgrensninger av datainnsamlingen	28
3.5 Reliabilitet, validitet og etikk	28,29
3.6 Enkel tabelloversikt	30,31,32,33,34

4.0 Analyse og Resultater	35
5.0 Diskusjon og drøfting	36,37,38
6.0 Litteraturliste	39,40,41,42,43

1.0 Innledning

I denne delen av oppgaven så skal jeg forklare kort bakgrunnen for valg av tema og hvorfor jeg valgte denne problemstillingen. Jeg skal også snakke om hvordan oppgaven er strukturert og skrevet, og hvorfor dette er en så viktig tema per dags dato. Denne bacheloren vil forske nærmere på hvordan kommunikasjonen i en flerkulturell arbeidsplass blir påvirket av kompetanse og mangfold. Det er gjort ganske mye interessant og viktig forskning innenfor disse temaene allerede, men likevel er dette et tema som kan ikke forskes nok på og det er ganske interessant og se de forskjellige synsvinklene som finnes om innen dette emnet. Det har blitt mer og mer normalt å ha en flerkulturell arbeidsplass. Arbeidsmiljøet har blitt mer og mer mangfoldig i en sakte men sikkert tempo i de siste 20 årene. Men likevel endringene er bare til en viss grad. For eksempel man kan finne i arbeidsmarkedet “entry level” stillinger & stillinger for nyutdannet personer som egentlig ikke er skreddersydd til personer innen denne type kategori på grunn av at disse stillinger krever som oftest både erfaring og nettverk og i tillegg så blir disse stillinger ennå besatt av personer med enkelte privilegier og på grunn av dette så utestenger det markedet for mellom ledelse og de høyere lederstillinger .Dermed det gjøres utilgjengelig for arbeidere som kommer fra minoritetsbakgrunn som ellers ville vært i stand til å disse jobbstillinger . I mitt livs- og jobberfaring det å komme fra en ikke opprinnelig norsk bakgrunn , så har det etterfulgt enkelte utfordringer og det har vært vanskeligere for meg å få en fot inn i arbeidslivet enn det ellers ville ha vært om jeg hadde vært etnisk norsk. Disse utfordringene er så spesifikke sånn som for eksempel det å ha en annerledes etternavn og hudfarge. Dermed forfølger det at det kan være vanskelig å komme videre i intervjuprosessen, eller å ikke bli tatt med i betraktning i det hele tatt. Hovedpoenget med å ta opp denne diskusjonen er på grunn av mine egne ambisjonene for å

komme videre i stilling og kunne overta en mellomleder eller en stilling av høyere omfang. Det er ikke umulig å komme seg videre i stilling men det kan hende at hvis det blir ikke gjort forandringer i systemet på hvordan arbeidskultur er bygget opp, at det må forekomme essensielle endringer for at det som oppfattes som det ny normalt ; er mangfold og at det er ikke noe som må jobbes med, men at dette er de vanlige omstendighetene.

Jeg vil i denne oppgave finne ut de forskjellige utfordringer som finnes i disse flerkulturelle arbeidsplasser, og om det er noen konsekvenser på grunn av utfordringene som finnes i disse arbeidsplasser. Det er mange som ikke vet om hvilke kulturforskjeller som man kan finne, og hvordan disse påvirker disse type arbeidsplasser. Jeg vil derfor se hvordan man kan håndtere og løse disse. Ideen er å sette sammen relevant teori innenfor de temaene som er tilknyttet problemstillingen og sammenligne da disse opp mot empirien gjennom analysen av artiklene som er brukt i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det å ha tatt en bachelor i hotelledelse og jobbet innenfor hotellbransjen har gjort meg nysgjerrig på hvordan en flerkulturell arbeidsplass fungerer. Dermed er dette tema svært relevant innenfor hotellbransjen, og det å svare på denne problemstillingen vil gi meg kunnskap som kan tas videre med i mitt arbeidsliv. Temaet ble valgt på grunn av egen interesse. Kultur, kompetanse, mangfold og kommunikasjon er tema med et stort omfang, og det er behov for å gjøre enkelte avgrensninger.

1.2 Problemstilling

Siden verden har blitt mer og mer flerkulturelt, det er da viktig og interessant å se på hvilke erfaringer ansatte fra andre kulturer har gjort i møte med dette. Derfor for å undersøke temaene innenfor kultur og kommunikasjon har jeg formulert følgende problemstilling:

“Hvordan blir kommunikasjonen i en flerkulturell arbeidsplass påvirket av ansattes kompetanse og mangfold”

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt to forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner god kommunikasjon i et flerkulturelt arbeidsmiljø?
2. Hvilken betydning har ansattes kompetanse i et arbeidsmiljø preget av mangfold?

1.3 Avgrensning

Valgt problemstillingen er vid, og det måtte derfor gjøres noen avgrensninger. Det er flere elementer som er observerbare og kunne blitt inkludert i oppgaven; men på grunn av oppgavens restriktive omfang, har disse da blitt ekskludert. Jeg har valgt å skrive om det som er da mest relevant med problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Som nevnt det er flere retninger jeg kunne ha gått og forskjellige emner man kan inkludere når det omhandler flerkulturelle arbeidsplasser , kompetanse og mangfold. Det som oppgaven tar for seg er beskrivelsen av hva kommunikasjon er, kommunikasjonsprosessen og hvorfor god kommunikasjon er i viktig i arbeidsplassen. Videre så går jeg inn på hva kompetanse er, hva kultur er , hva er mangfold og hva en flerkulturell arbeidsplass er. Således i oppgaven så kunne det også ha vært interessant å utforske om det var mer vanlig med konflikter i arbeidsplasser med økt mangfold og om evne til problemløsning og om effektivitet blir påvirket av disse forholdene.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er et kvalitativ litteraturstudie. Prinsippet er bygget på pensum fra studiet som er gjennomført, og for å videreføre påstander fra pensum brukes det også noe tillegglitteratur og forskningsartikler. Oppgaven er bygd opp av seks hovedkapitler. Kapittel 1 starter med presentasjon av bakgrunn for oppgaven, problemstilling , avgrensninger og sammendrag av oppgaven. Kapittel 2 består av relevant definisjoner som relatert med problemstillingen I kapittel 3 spesifiseres for metodevalget. I kapittel 4 så presenteres analyse og resultat delen. Deretter vil kapittel 5 bestå av diskusjon. Kapittel 6 består av litteraturliste.

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil det drøftes vesentlige teorier og begreper som er knyttet til tema. Det har blitt tatt i bruk noen av pensum bøkene som jeg har gått gjennom i de fagene gjennomført gjennom hele studieløpet, boken som har blitt mest vesentlig i denne oppgaven har da vært HR-boken skrevet av Egerdal, Åshild , Samfunnsvitenskapelige metode skrevet av Johannessen, Tufte & Christoffersen. Følgelig så har det også blitt tatt i bruk faglige artikler og relevante litteratur bok som jeg har enten fått lånt i universitetets bibliotek eller som jeg har da funnet i søkemotoren oria. Samtidig så har det også vært tatt i bruk kulturteorien som er skrevet av en kjent nederlandsk psykolog og antropolog. Dette forsterker og bidrar til både analysedelen og resultatet av oppgaven.

2.1 Kommunikasjon

Begrepet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet “communicare”, som innebærer "å gjøre felles". (Sander, 2018). Kommunikasjon kan betegnes som den handling som gjør det oppnåelig for mennesker å dele følelser, meninger og tanker med hverandre. (Paulsen & Hårberg ,2020)

Kommunikasjon kan gjennomføres både med verbale og ikke-verbale metoder mellom to eller flere personer (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Siden kommunikasjon medvirker alt som skjer i bedriften, det er da veldig omfattende å kommunisere på en tydelig måte.

Jacobsen og Thorsvik (2019,s. 270) belyser til tre faktorer som tilknyttet til disse definisjonen av kommunikasjon:

1. Alle deltakere må være med i kommunikasjonen. Selv om det er ledelsen som kommuniserer mest, er det svært viktig å sørge for at alle ansatte får informasjonen i tiden.
2. Det kan være utfordrende at ikke alle oppfatter informasjon likt. Ansatte mistolker hverandre og snakker forbi hverandre. Det er ganske vanlig i organisasjoner at ansatte er mer opptatt av å tenke på hva de skal si istedenfor å lytte (Busch og Vanebo, 2003,s.350).
3. Kommunikasjon kan beskrives som en fremgangsmåte for overføre eller formidle både ideer og informasjon, holdninger og følelser fra en som sender budskapet til en som mottaker den.

Ideene og informasjon som vi kommunisere til vanlig gjennom en tidsen blir til tradisjoner og kultur og dette blir da til basisen holdningene vi har med hverandre og med dem vi omgir oss av. Kommunikasjon er essensen til samfunnet og sivilisasjonen

2.1.1 Hvorfor er god kommunikasjon nødvendig i arbeidsplassen?

Kommunikasjon er viktig i alle arbeidsplasser. Den er vesentlig for alle som er med i samtalen. Intern integrasjon endrer kommunikasjons koordineringen, men også formuleringen av allmenn kultur, læring og beslutningstaking. Medfølgende er den veldig betydelig for ekstern tilpasning: formidling og henting av informasjon til og fra omegn (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.160). Samarbeidet i team skjer ikke uten kommunikasjon og for at bedriften skal fungere og ha fremgang, da må prosessene for kommunikasjon oppfylles på mest tilstrekkelig måte.

2.1.2 Tverrkulturell kommunikasjon

I følge Eide og Eide (2003) det å ha kunnskap om- og det å forstå andre menneskers språk og koder er en betingelse for å kunne ha god kommunikasjon. Det finnes store differanser i hvordan imigranter mestrer og klarer til å benytte seg av det norske språket og det å forstå norske regler, tradisjoner og prinsipper. Således det er også differanser mellom personer som har norsk bakgrunn når det omhandler det å erkjenne imigranter og akseptere deres tradisjoner og prinsipper. I forbindelse til temaet tverrkulturell kommunikasjon da bemerker Eide og Eide inn på begrepet kulturell avstand og hvordan det å ha forskjellig kulturbakgrunn viderefører til at personer ser og oppfatter omgivelsene på forskjellige måter. ”Man preges av den kulturen man er vokst inn i” (Eide og Eide, 2003, s 255). I henhold til Røkenes og Hanssen (2002) så skriver de at i Norge over en periode så har det vært mer vanlig med et flerkulturelt samfunn og at disse endringer medfører til nye problemer og utfordringer. Det kommer opp som en utfordring når personer med ulike kulturbakgrunn samarbeider og det å forstå den andres væremåte. Partene gir mening til hverandres atferd gjennom gjensidige attribusjonsprosesser. ”I tverrkulturell kommunikasjon kan vi forstå atferd på grunnlag av tre ulike hovedkarakteristika: kulturelle

forskjeller og likheter, kjennetegn ved situasjonen og kjennetegn ved individet” (Røkenes og Hanssen, 2002, s169)

Tverrkulturell kommunikasjon handler om å forstå de som er med i utveksling av informasjon og det er da det blir bestemt : hva, når, til hvem og hvordan det burde gjøres eller formidles . For å vellykkes kreves sosiokulturelle kunnskap, kommunikasjonsferdigheter, språkferdigheter. Nå til dagen så tenkes interkulturell kompetanse som et middel for å oppfylle på arbeidsmarked i flerkulturelt arbeidsplass. Således er det tre betydelige aspekter som er viktige for det vi kaller interkulturelle kompetanse og disse er da: kunnskap , atferd og holdninger (Ø.Dahl, 2001).

2.1.3 Kommunikasjonsbarrierer i et tverrkulturelt miljø

Kommunikasjon ansikt til ansikt kan føre til misforståelser og til og med konflikt . Denne ideen er basert på felles erfaring. Feilkommunikasjon oppstår fra "støy", i teknisk betydning av avbrytelser enten de er fysisk eller psykologisk, og disse kan forhindre at meldinger mottas. Det kan være sant at ansikt-til-ansikt kommunikasjon skape muligheter for å redusere feilkommunikasjon ved tilbakemelding – avsenderen kan finne ut hvor godt mottakeren forstår. Når det gjelder kommunikasjon med mennesker med ulik bakgrunn, er kildene til feilkommunikasjon av to typer: de som det generelle problemet med intergruppe kommunikasjon, stereotypier og fordommer som er «universelle» barrierer, men som gjelder med særlig kraft i interkulturelle situasjoner; og de som oppstår fra det faktum at forskjeller i bakgrunn påvirker hvordan mennesker kommuniserer (Guirdham, 1999). Dessuten kan skriftspråklige problemer eksistere i tverrkulturell kommunikasjon. Et skriftlig dokument som er passende i en kultur er

kanskje ikke passende i andre kulturer. Formaliteten som forventes i skriftlige dokumenter kan variere fra kultur til kultur (Spinks & Wells, 1997). Dessuten kan internasjonale arbeidstakere ha grammatikkfeil eller misbruke norsk eller engelsk språkstruktur. Kreative og talentfulle medarbeidere kan bli ignorert hvis en leder ikke gjenkjenner kommunikasjonsvansker eller til og med stereotypier av en kultur. De ansatte kan være selvbevisste om kommunikasjonsproblemer og derfor er de ikke aktive i for eksempel møter akronymer, flersetnings kombinasjoner og idiomer kan også fungere som barrierer i kommunikasjonen (Spinks & Wells, 1997).

2.2 Kompetanse

Begrepet kompetanse er betydelig, og kan defineres på mange forskjellige måter.

Ordbøker beskriver ikke ordet i seg selv, men påpeker heller hva det betyr å ha kompetanse. (Egerdahl, 2019, s432)

I følge Linda Lai i boken hennes *Strategisk kompetansestyring* definerer hun (2012,s 48) kompetanse som : “Den samlede kunnskapen, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”

Det er grunnleggende å huske at kompetanse elementene inneholder en kombinasjon av holdninger, kunnskap, evner og ferdigheter (Egerdahl, 2019, s432)

Ordet kompetanse kan inkludere selve personen eller bedriften som helhet. På den siden som gjelder personen da er vurderingen om denne er kompetent, avhengig av prosjektet som skal gjennomføres. Som eksempel så kan en arbeider som er veldig kompetent som revisor, samme person kan mulig være inkompetent i en annen fagfelt.

Mens på bedriftens side kan definisjonen på bedriftens kompetanse være beskrevet som “summen av de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som dens ansatte besitter, samt den teknologien de gjør bruk av” (Grimsø 2008, s. 247)

2.2.1 Kompetanseutvikling

Kompetanse er ikke et nytt konsept, men i de siste ti årene så har kompetanse utvikling blitt et mer diskutert emne. Det har blitt gjort mer bevisst for å oppnå målene til organisasjonene både de økonomiske og de strategiske, så må da man sikre at arbeiderne alltid har riktig kompetanse. (Egerdahl, 2019, s431)

Å drive med systematisk kompetanseutvikling er veldig betydningsfullt for en bedrift som vil lykkes (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Fagkompetanse omhandler å vite om et enkeltfag eller emneområde (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Mens det å ha sosial kompetanse betyr å kunne håndtere forhold mellom personer, og konflikthåndtering (Hilsen & Tønder, 2013, s.1).

Kompetanse om læring betyr å kunne sette seg inn i nye kunnskaper (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Til slutt så er metodekompetanse å ha evnen til å kunne analysere en situasjon og finne en løsning (Hilsen & Tønder, 2013, s.1).

I følge Breunig og Kvalshaugen så kan begrepet hverdagslæring som er en kompetanse som baseres på tilegning av situasjoner og refleksjoner, tilknyttet til det hverdagslige arbeidet i en bedrift (Breunig & Kvalshaugen, 2009, 73). Ettersom forklarer Breunig og Kvalshaugen at det er lite kjennskap til om hvordan kompetanseutvikling skjer, og hvordan man kan ha en strategi for å ta grep for å implementere en slik type kompetanseutvikling (Breunig & Kvalshaugen, 2009, s. 74).

2.2.2 Strategisk kompetansestyring:

Begrepet kan defineres som “planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten, og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå definerte mål” (Lai, 1997, s. 14). Det dreier seg ikke absolutt om utdanning på universitetsnivå for at en bedrift kan holde på med kompetanseutvikling, men det er viktig også å ha mangfoldig bakgrunn og kunnskap. “Det er viktig å se kompetanse og kompetanseutvikling som er bredere enn formell kompetanse og utdanning” (Hilsen & Tønder, 2013, s. 1). Det handler seg om å sikre seg essensiell kompetanseutvikling for å legge til rette for mestring både for ledelsen og ansatte. Videre det å nå bra kvalitet på oppgavene eller prosjektet som skal gjennomføres (Hilsen & Tønder, 2013, s. 1). Ved fraværende kompetanse, så kan det forekomme en negativ påvirkning på flere elementer av bedriften. “Medarbeidere som føler at de kommer til kort fordi de ikke har de forutsetningene som er nødvendige, får redusert selvtillit og bidrar ikke til et utviklende og godt arbeidsmiljø.” (Eliassen, Højdahl & Thielsen, 2001, s. 33).

2.2.3 Interkulturell kompetanse

Det kan defineres som egenskapen til å formidle hensiktsmessig og tilstrekkelig nok i en spesifikk situasjon i forbindelse med mennesker som har ulike kulturelle bakgrunner.

(Linge,2020)

All samhandling mellom personer kan by på problemer når noen har forskjellige synsvinkler på hvordan kommunikasjon samt andre ting bør håndteres og gjennomføres.

Følgelig vil det før man gjør at en bedrift skal være flerkulturell, så er det betydelig å

innta interkulturell kompetanse. Dette 4 beskrives som “evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn” (Bøhn & Dypedahl , 2009, s12). Bedrifter som lykkes med å understreke denne kompetansen vil da være bedre tilegnet for å forholde seg til forskjeller mellom kulturer og land. Dette er noe som gir større mulighet til å slippe problemer og misforståelser i bedriften

2.3 Mangfold

Definisjonen på mangfold blir beskrevet på forskjellige måter. Begrepet er betydelig for å kunne forstå essensen i problemstilling jeg har valgt å besvare. Folk flest tenker på etnisitet og kjønn når det er snakk om dette begrep. Men det innebærer om så mye mer enn det. (Hede, 2018)

I følge Bang & Midelfart så definerer de mangfold som «alle typer forskjeller mellom mennesker som kan føre til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv» (Bang, H. & Midelfart, 2012 , s 99)

Det kan ansees som problematisk at ofte det er de synlige forskjellene, som kjønn, språk eller etnisitet, som blir satt søkelys på ved mangfoldsarbeid. Det er gjerne oppvekst, utdanning, eller andre av de usynlige forskjellene som gir virksomheten det virkelige mangfoldet ved spredning av ferdigheter, egenskaper og erfaringer (Hede, 2018).

Dermed om mangfold i gruppe er positivt eller negativt det er vanskelig å si , på grunn at det blir av mange forskere sett på som et «tveegget sverd». Noen artikler avslutter med at mangfold er positivt på grunn at det bidrar til dypere og mer kreative diskusjoner som gir gode avgjørelser og

diskusjoner av høy kvalitet. Annen forskning påpeker at mangfold kan gi økt risiko for konflikter, mindre lojalitet til avgjørelser og svekket samarbeid blant medarbeidere (Assmann 2008; Bang 2008; Bang og Midelfart 2012; Hjertø 2013). Sjøvold (2014) peker på at mangfold i grupper er en fordel hovedsakelig ved sammensatte og mer komplekse problemstillinger, men at det har begrenset hensikt ved løsning av enkle problemer.

Det kan skje at arbeiderne i en bedrift som er mangfolds rik deler seg i underkategorier på bakgrunn av forskjellighetene i teamet. Slike underkategorier kan gi ulike negative utfall som sånn at noen av gruppene får mer innflytelse enn de andre, og at det kan føre vanligvis at maktfordelingen blir skeiv. Dette er en utfordring ledelsen må forholde seg til for å slippe at deres bedrift utvikler en form for ukultur. For å redusere problemer med diversitet, må lederne være bevisst rundt egen og sine ansattes tanker, holdninger og forskjeller, slik at det fører til en større nivå av fellesskap (Brenna, 2018, s. 252 - 256). Problemene vil komme ved en bedrift av stort diversitet, fordi det er ved samlingssted av personer at det øker risikoen for uenigheter (Egerdahl, 2018, s. 108). Mangfold er altså ikke alltid noe positivt. I visse situasjoner det kan også gi utfordringer og disse kan være da konflikter eller misforståelser; Disse kan forekomme på grunn av ulike holdninger og fordommer, medfølgende kan det være misforståelser ved språk, eller ikke definerte forventninger (Brenna, 2018, s. 252-256).

2.4 Kultur

Begrepet kultur er et svært flerdimensjonalt og komplekst ord som det er vanskelig å enes om betydningen av. På den annen side er det mulig å bli enige om grunnleggende elementer som kulturer er bygget på og som skiller dem fra hverandre. Disse elementene er historie, religion,

verdier, sosial organisering og språk (Samovar & Porter, 2003)

Kultur blir ifølge Hofstede definert som: «Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others» (Hofstede, 2011).

Altså er med andre ord det kan beskrives som en gruppe programmering av mennesker som er medlem i et spesifikk gruppe, som i dette tilfellet tegne et land eller nasjonal kultur.

Kultur går videre fra generasjon til generasjon. Gamle historier som videreføres til medlemmer av en spesifikk kultur bidrar til å frembringe en følelse av tilhørighet og skape identitet ved å dreie seg om kulturens opphav, dens betydelige premisser, samt høydepunkter som de som tilhører til den gruppen bør være stolte av. Hovedsakelig kultur er påvirket av religion. Bevisste og ubevisste påvirkninger kan sees i alt fra forretningspraksis, gjennom politikk og enkeltpersoners atferd (Samovar & Porter, 2003)

2.4. 1 Flerkulturell arbeidsplass

Norge blir et stadig mer flerkulturelt samfunn. Det fører til at arbeidslivet blir en av de viktigste møteplassene for mennesker fra ulike kulturer. Det skaper utfordringer og muligheter. (Mikalsen, 2017)

På en arbeidsplass preget av mangfold blir en ofte mer bevisst sine kulturelle preferanser. I møtet med det ukjente utfordres man på egne holdninger og evne til å se omverden med nytt blikk. Inkludering må bli gjennomtenkt og miljøet og trives på en arbeidsplass burde utvikles over tid og den påvirkes av hvordan kollegaene samhandler med hverandre. Samhandlingen kan foregå både verbalt og gjennom kommunikasjon som ikke er verbal.

For en som er nyansatt, det kan ta tid å forstå hvilke normer som gjelder på en bedriften.

Følgelig når man kommer fra et annet land og ikke kan språket veldig godt, den første perioden kan oppleves forvirrende og vanskelig. Ved å arbeide metodisk med risikoplanlegging og rekruttering, kan tillitsvalgt og ledelse være innforstått på diverse risikofaktorer som kan dukke opp på bedriften. Dermed kan en muligens unngå noen misforståelser og unødvendig frustrasjon, som følgelig av å ha en bedrift med arbeidere fra ulike nasjonaliteter (Mikalsen , 2017)

2.4.2 Kulturelle utfordringer og muligheter

For en arbeider som kommer fra et annet land og som har en helt annerledes bakgrunn kan det være vanskelig å forstå den norske arbeidskulturen. Å ha en samtale mellom ansatt og arbeidsgiver kan for noen av disse kjenne som at lederen ikke er begeistret med jobben som utføres. En leder som tuller og spiser sammen med sine arbeidere i kantinen kan lage usikkerhet i hierarkiet på arbeidsplassen. Hva defineres som medbestemmelse i organisasjonen og hvilke roll har verneombud og tillitsvalgte? For ledelsen, verneombud og tillitsvalgte. Det er veldig betydelig å være klar i budskapet og kommunikasjon når man skal lage felles forståelse for en inkluderende arbeidsliv. I en bedrift der medarbeidere har betydelig forskjellig kulturell bakgrunn, dette kan kreve ekstra tid. Følgelig er det essensielt å ha muligheten å se kulturelt mangfold som en ressurs, og derfor også erkjenne at ulikheter i en arbeidsplass kan ende i en positiv dimensjon, både for produksjonen og personalmessig. Det å kunne respektere og sette pris på kulturelle forskjeller på en arbeidsplass er veldig en viktig del av inkluderende arbeidet (Mikalsen, 2017)

2.4.3 Kultur i bedrifter Geert Hofstede sin teori

I denne delkapittel vil jeg gå overfladisk inn i teorien til Hofstedes kulturelle dimensjoner. Noen av dimensjonene omhandler og har mer tilknytning til oppgavens tema. Det vil bli tatt i bruk perspektiven til andre akademikere som argumenterer både for og mot Hofstedes synspunkter.

Noe som er felles for disse dimensjonene Hofstede har lagt er at alle handler om kultur og det kan oppleves forskjellige fenomener som betegner på at det er en variasjon mellom mennesker på disse kulturelle dimensjonene. Ettersom disse nasjonale kulturene kan også anerkjennes fra to ulike grunnideer. På den ene siden er hvordan mennesker som del av bedriften kommuniserer og samarbeider med hverandre, der alle har sine ulike nasjonale kulturelle bakgrunner. Dessuten så er den andre grunnidee at bedrifter i seg selv er et 'født' i et land, eller er et resultat av mange lands samsvar. En bedrift kan være etablert i Norge, der landets nasjonale kultur jf. Hofstede har satt sitt inntrykk på de formelle bedriftsstrukturene. Dette medvirker også inn på ny institusjonalistisk teori blant bedrifts teori, der både bedrifter og deres omgivelser er institusjonaliserte: omgivelsene har fått en institusjonalisert anerkjennelse om hva en bedrift er, og bedrifter må da forsøke å videremidle denne persepsjon for å beholde sin integritet i samfunnet. Lignende så setter samfunnet også kulturelle og formelle betingelser for hva en bedrift gjør og for hvordan en bedrift skal være. Vanligvis så har Norge flate hierarkier, mennesker er ikke egentlig redde for uklarhet og usikkerhet i arbeidshverdagen, og er kanskje tilvante seg til et inkluderende arbeidskultur. Dette skaper da nasjonalt kulturelt formelle strukturer i bedriften. En bedrift eller en felleskap er skapt av mennesker med subjektive, men sammensatte nasjonale kulturelle verdier som er felles for landet som disse er en del av. Det vil da gi en kontrast hvis mennesker fra helt ulike kulturer skal ansettes inn i en norske bedrift. Det kan her være en fare for at det opprettes en «oss» og «de der» splittelser internt i en bedrift, noe som man nettopp gjennom tverrkulturell teoretisk kompetanse vil prøve å unngå. Dermed så kan

en tenke seg at disse dimensjonene også bruke bedrifter i seg selv som en felleskap. I følge (Torodd Strand,2001) så er disse kulturelle karakteristikk også gjenspeilinger av i steder, som kirke, arbeidsplassen, universiteter og i samfunnet generelt der det skapes dominerende ideer gjennom sosialisering, som således gir basis for atferd. Deretter nevnes det i kapittelet om kultur som en element av lederskapsteori på følgende måte: “Kulturen angir de almene kodene for hvordan vi kan forstå ting, hendelser, og symboluttrykk, og den gir de viktigste anvisningene på hvordan vi skal innrette organisasjoner. I kulturen finner vi også grunnbetingelser for ledelse og uttrykkene for hvordan ledelse rettferdiggjøres og oppfattes.” (Strand, 2007 , s 217).

Det kan finnes i kulturen de grunn kjennetegn for ledelse og uttrykkene for hvordan det kan rettferdiggjøres og oppfattes ledelsen. (Strand, 2001). Videre som eksempel så kan det nevnes hvordan hendelser og koder kan uttrykke seg, det er blant annet motstand mot tilpasning er et ganske synbart fenomen ved kulturell ubalanse, når tilpasningene skjer i en bedrift, både planlagte og ikke planlagte.

Fremover i dette avsnittet vil det bli vektlagt det synspunktet der kulturelle ulikheter i seg selv innad i bedriften er kilden til ikke-planlagte tilpasninger. Det kan antages at personene i bedriften er heterogene, og der det finnes grunnleggende forskjeller innad disse skala verdiene i Hofstedes dimensjoner.

Denne anerkjennelsen på slike kulturelle problemer vil da også være av stor fordel der tilpasninger i en bedrift er planlagt. Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2019) så kan også kulturer sette hindringer på hvilke metoder eller strategier en kan ta bruk for å gjøre planlagte tilpasninger. Videre som eksempel kan dette gjelde i en implementering av organisasjonsoppskrifter, som nevnes av Røvik (2015) som en «legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon». En slik oppsett er også en slags tilpasning, og man kan lette til å

gjør bedre samkjør ,effektivitet og integrasjonen i en bedrift.

Nå til dagens kan nok dette være ekstra gjeldende da bedrifter over hele verden; både kommersielle sånn som offentlige, opplever betydelige problemer der streamlining og effektivisering blir sett på som noe med høy betydning .(Gabryelczyk, 2020; Ibn-Mohammed et al., 2020). Forskjeller i utfall for disse kulturelle dimensjonene gir ikke kun virkning i arbeids timene men også på jobbstedet: de nevnte problemene kan like godt skje utenfor arbeids timene. Således kommer da problemene i samsvar med personer som kanskje er på vei inn i bedriften, slik som ved,jobbintervju, ansettelsesprosesser, stillingsutlysninger og vikariater. Det kan også legges merke til at utenom om forhold til offentlige og kommersielle bedrifter, så vil problemene og problematikken på mange omstendigheter også kunne starte innen den politisk administrative sak. Med andre ord det burde understrekes at alle av Hofstedes dimensjoner kan sies til å ha betydelige politiske konnotasjoner og reelle betydninger. Likeså må det ikke undervurderes at alikevel det er benevnt måter og tegn som slike kulturelle forskjeller kan manifestere seg gjennom, så er det ikke sagt at disse problemene ligger synlig og klart: Derimot det kan finnes fullstendig eller delvis usynlige uformelle strukturer innad i en bedrift som kan de facto være mer rådende i en bedrift enn de formelle strukturene, der kanskje en nasjonal kultur lage konflikter og det kan kanskje være hovedkilden til denne. Dette kan sees ut ifra tanken om nasjonal kultur som en samlet impulsivitet:og dermed når egne kognitive forståelser, tradisjoner og verdier beholde implisitte, og ikke formidlet på spesifikke måter, så dersom kan dette fortsette å bli skjult.

3.0 Metode

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap.

Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metode.

(Hellevik, 2002, s.12). I denne oppgaven er det brukt litteraturstudie som er en metode der det benyttes sekundær litteratur og annen relevant litteratur for å kunne besvare problemstillingen.

Det har blitt benyttet internett og ulike søkemotorer med diverse databaser; Oria, google scholar, proquest, samt emerald insight. Sluttningsvis så har det også blitt brukt bibliolteket i uis for å finne den nødvendige litteratur og jeg har også hatt konstruktive samtaler med bibliotekarene for å få gode råd og tips for å skrive en utfyllende oppgave.

3.1 Kvalitativ metode

Virkeligheten kan analyseres ved bruk av to forskjellige vitenskapelige tilnæringer : kvalitative og kvantitative metoder. Hovedsakelig for å enkelt gjøre ting man kan vi si at kvantitativ analyse etterforsker at noe skjer, mens kvalitativ analyse avdekker hvorfor det skjer. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 93) .

I kvalitativ metode da er det tatt mindre fokus på årsakssammenhenger og mer det tas mer fokus i å beskrive eller forstå hvordan mennesker anerkjenner verden rundt og hvilke relasjoner som har noe betydning for oss. Metodene gir en annerledes persepsjon i livet enn det akademikere kan få med seg i store kvantitative analyser. Det blir tatt i bruk kvalitative metoder for å uttale bestemt om sosiale mønstre inn i et begrenset område. Dermed det er denne grunnen til hvorfor akademikere implementerer intervjuer - eller bare observerer mennesker i hverdagen for å samle inn data innenfor temaet. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 93)

Kvalitativ analyse blir betegnet av det å ikke inneholde en hovedretning som er analytisk.

Kvalitative forskningen kan fullføres på flere ulike måter. (Johannessen, Christoffersen & Tufte,

2016, s. 77). Dermed det må derfor velges hvordan dataene vil samles inn, og valgene gjort på et av fasene i prosessen avgrensner og binder alle muligheter på senere faser. Videre som nevnt tidligere at kvalitativ metoden kan fullføres på mange ulike måter - og derfor blir ulike emner utforsket forskjellig-, da blir transparensen eller også kalt gjennomsiktighet et viktig steg ved rapporteringer av kvalitative analyse resultater. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 77)

Videre i følge Jacobsen (2005) kvalitativ metode er best når en vil ha mer informasjon og vil avklare nærmere hva er betydningen av et fenomen eller begrep (s131). Jacobsen nevner videre at en kvalitativ undersøkelse som regel har som formål å få fram hvordan personer forstår og tolker en viss situasjon.

Avslutningsvis så er det mange ulike måter å tolke og analyse kvalitative data på , og det vil være en for stor oppgave å gå gjennom alle teknikkene som finnes innenfor ulike skoleretninger, fagmiljøer og forskningsstrategier.

3.2 Litteraturstudie

I samfunnsvitenskapen er det normalt å ta for seg systematiske litteratursøk på prosjekt- og bacheloroppgaver. Alminnelig så begynner et forskningsprosjekt med en gjennomgang av

litteraturen og det organiseres hvordan en studie vil bli skrevet med først å finne de studier og analyser som allerede er gjort på området og hvilke metoder som er benyttet på feltet.

(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s103). En litteraturgjennomgang kan være startpunktet for en empirisk analyse , mens gjennomgangen kan også være sluttpunktet med forskningen. (s103). En litteraturstudie kan være et alternativ til egne empiriske undersøkelser.

Litteraturstudien. Jeg har valgt litteraturstudie som metode for å klargjøre for- og drøfte oppgavens problemstilling.

På den ene side anses det som en fordel med å skrive en litteraturstudie at det finnes en betydelig tilgang til data og fakta. På en annen side så kan ulempen være at disse fakta og data som man finner, ikke alltid inneholder kvaliteten som nødvendigvis er trengt. I denne metoden er det derfor viktig å være kritisk til- og bevisst over- kildene man finner og velger å bruke. Denne metoden gir meg en bra basis og gode data for å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver på en faglig, relevant og troverdig måte.

3.3 Begrunnelse for valg av metode

Jeg har valgt litteraturstudie som metode. Det er ulike grunner til det. I denne oppgaven valgte jeg å benytte meg av denne metoden for å kunne få en oversikt over hva som har blitt skrevet og forsket på om tema .Men den største grunnen er at det er mer forsvarlig tidsmessig å velge denne metoden sammenlignet med en kvantitativ undersøkelse, der analysering av påfølgende resultater og det å lage et spørreskjema vil ta en signifikant mengde med tid. Det er også mer trygt, på grunn at man på forhånd kan ikke vite hvor mange av respondentene som vil svarer på

spørreskjemaet i god tid for å kunne analysere all data.

Følgelig det ville vært kanskje ikke det mest riktig å velge som metode en kvantitativ analyse på grunn at den type metode sentrerer seg ganske mye på tall, som for eksempel med hjelp av spørreundersøkelser. Hadde denne metoden blitt valgt så ville det veldig sikkert ikke fått like og utfyllende resultater, som det som har blitt til gjennom metoden brukt altså kvalitativ analyse. På grunn av hvordan problemstilling er utformet derfor det ville ikke ha vært lurt med kvantitativ metode for å få den mengden informasjon, og innhentet datamengde ville da ikke gitt en tydelig analyse i forhold til det som var ønskelig.

Litteraturstudie som metode har plukket opp de sentrale sidene med problemstillingen både når det gjelder validitet og reliabilitet. Litteraturen jeg har brukt går gjennom tema og problemstilling på en oversiktlig måte og dette gir litteraturstudiet validitet, og de ulike teoretiske synspunktene viser bredden i forhold til problemstilling og innestår for reliabilitet.

3.4 Datainnsamling

Oppgaven er oppbygd av en litteraturstudie, og derfor blir datainnsamlingen innhentet fra tidligere forskningsartikler på temaet for da å gå nøye gjennom disse og dermed se relevansen de har for min problemstilling.

Starten av skriveprosessen av oppgaven er da søkeprosessen begynte og ble det gjennomgått aleatoriske men pragmatiske søk i Google Scholar, emerald insight, proquest og Oria for å da få kjennskap til søkemotorene, og samtidig få inspirasjon av de forskjellige artikler. Navnet på denne type søk er da gressing (Dalland, 2019, s. 151).

En annen metode som heter da “snøballmetoden” ble også benyttet. I denne metoden da sjekkes det litteraturliste til andre artikler som ble publisert. (Dalland, 2019, s. 151).

3.4.1 Søkeord

Det har blitt brukt følgende søkeord på norsk; tverrkulturell, kommunikasjon, flerkulturell arbeidsplass, kommunikasjonskompetanse, kompetanse, mangfold i arbeidsplasser, interkulturell kommunikasjon, kompetanse vs erfaring

I tillegg så har det blitt søkt på engelsk og søkeordene har vært da: communication, multicultural workplace, cross-cultural, multilingualism, workplace interaction, communication competence, competence, diversity in the workplace, intercultural communication, competence vs experience

Søkene med norske ord ble fullført hovedsakelig i Oria. Når jeg søkte med engelske begreper eller søkeord ble da dette gjort i både databasen til Google Scholar, proquest , emerald insight , Taylor & Francis online, Open research og Oria. Etter hvert så ble søkeprosessen mer presisert og systematisk og etterhvert ble det gjort rede for nøkkelord som var relevante

3.4.2 Avgrensninger av datainnsamlingen

Uansett hvor ny eller utdatert artiklene som er tatt med i denne oppgaven. Så kommer det avgrensninger av fakta som er i hver enkelt artikkel. Alle faglige artikler har en viss form for avvik og det å love at all informasjonen som blir skrevet er 100 prosent sant eller nøyaktig er umulig å love, pga forskerne de er menneske de og, dermed så blir det mest sannsynligvis en mulig omfang av feil. Artiklene samlet er fra 1997-2014. Hensikten var å prøve å finne de mest relevante og nyeste artikler.

3.5 Reliabilitet , validitet og etikk

Reliabilitet og validitet er to ord og disse tilknyttes mot påliteligheten og relevansen til fakta som befinner seg i artikler. Et nøkkelspørsmål tilknyttet all forskning er om faktaene som er benyttet pålitelige. Ordet som blir brukt for å beskrive dette er da reliabilitet , og kommer fra det engelske begrepet reliability, som betyr pålitelighet. Reliabilitet omhandler forskningens nøyaktighet, der man observerer på hvilke informasjon og fakta som anvendes, hvordan disse er innsamlet og hvordan informasjonen analyseres (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 36). Videre det er også nødvendig å se på hvor relevant eller gyldig, faktaene representerer forskningen. Begrepet som da brukes for å beskrive dette er da validitet, og kommer fra det engelske ordet validity, som betyr gyldighet. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 66). “Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt ” (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 67)

Artiklene som er valgt og brukt i denne oppgaven er fra fagfellevurderte nettsider, som viser til at artiklene er vurdert ut fra seriøse vitenskapelige retningslinjer som sier at artiklene er til å stole på. Artiklene er datert med dato fra de siste 20 årene, som vil si at

forskningen er så ny og oppdatert som mulig. Dette tilsier også at forskningen er gyldig og holdbart. Artikkene er samt nøye utvalgt etter inklusjonskriterier, og jeg vil derfor påstå at disse forskningsartiklene er av relevans til mitt problemområde. Jeg har valgt å inkludere fire forskningsartikler .

I følge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2016) “Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer.” (s83). De skriver videre at “Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s83).

3.6 Enkel tabelloversikt

Artikkel 1	
Tittel	Intercultural Communication: A Key Element in Global Strategies.
Tidsskrift (Årstall)	1997
Forfattere	Spinks, Nelda Wells, Barron
Tema	business communication, cultural differences , intercultural communication languages
Hensikt	Discusses many cultural factors and language differences in global communication, as well as precedence and improvement in global communication.
Perspektiv	exploratory paper
Metode	Secondary Data Analysis / Archival Study.
Database	emerald insight

Artikkel 2	
------------	--

Tittel	Transforming Work Experience in Higher Education
Tidsskrift (Årstill)	2001
Forfattere	Alison Blackwell, Lindsey Bowes & Lee Harvey, Anthony J. Hesketh & Peter T. Knight
Tema	Work Experience, education, competence,
Hensikt	work experience is related to a more positive view of the learning experience and to higher employment rates. However, retrospective views of graduates tend to be more positive than those of current undergraduates and there appear to be distinct subject variations in the impact of different types of work experience. It is argued that the potential is more likely to be realized where work experience placements have six characteristics of good practice and where the higher education curriculum consistently encourages students to reflect well on their own learning

Perspektiv	This article reports on four empirical studies of work experience in higher education, which suggest that work experience is related to a more positive view of the learning experience and to higher employment rates.
Metode	Article Report
Database	Oria

Artikkel 3	
Tittel	Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers
Tidsskrift (Årstall)	2007
Forfattere	Frances Devine, Tom Baum, Niamh Hearn and Adrian Devine
Tema	multicultural management ,hospital management

Hensikt	explore the opportunities and challenges faced by hospitality employers in accommodating a culturally diverse workforce in Northern Ireland.
Perspektiv	exploratory paper based on interviews with hospitality employers in Northern Ireland.
Metode	comparative study of international employees in the hospitality industry. It examines the experiences of employers in a variety of hotels in Northern Ireland, which were gathered through interview
Database	emerald insight

Artikkel 4	
Tittel	Multilingualism in European workplaces
Tidsskrift (Årstall)	2014
Forfattere	Britt-Louise Gunnarsson

Tema	Multilingualism, work environment , linguistics english ,trade languages
Hensikt	Aim is to provide the reader with a cross-cultural picture of workplace studies on various languages in Europe, another to discuss both positive and problem-based accounts of multilingualism at work.
Perspektiv	overview paper looking and commenting at other published articles related to this theme The overview covers studies on workplace interaction in multilingual regions in Europe, on English as a lingua franca workplaces, on cross-cultural encounters in global businesses, and on workplaces with workforce diversity.
Metode	Overview report
Database	proquest

4.0 Analyse og Resultater

Gjennom hele oppgaven og den kvalitative forskningen som er gjennomført, da har jeg fått anledning til å se nærmere på forskningsspørsmålene som jeg stilte i begynnelsen av oppgaven. Jeg har gått gjennom både teori og beskrevet begreper som er relevante for denne oppgaven. For å besvare den første forskningsspørsmål “hva kjennetegner god kommunikasjon i et flerkulturelt arbeidsmiljø?”. God kommunikasjon er da det er å ha dyktigheten til å kunne dele ideer og konsepter på en måte som er både konkret og presis for kunne ha en arbeidsmiljø der det er rikelig med effektivitet og respekt.

En bra arbeidsmiljø er når ledelsen prøver å fokusere for å kunne forstå og se de forskjellige kulturer som sine arbeidere tilhører til og de gir arbeiderne sine de nødvendige verktøy for å kommunisere på en effektiv måte. Hver enkelt person tilhører til sin egen kultur, men også samtidig de blir lagt til en arbeidsfellesskap der de skaper en ny kultur sammen .Det er i denne sammenheng at bedrifter kan trives på arbeidsmarkedet.

Som nevnt tidligere, arbeidsmiljøet er sin egen miljø og sin egen kultur. Hver enkelt person besitter sine egne erfaringer og sine egne ferdigheter.

Videre for å besvare på den siste forskningsspørsmål “hvilken betydning har ansattes kompetanse i et arbeidsmiljø preget av mangfold?”

Så kan det sies at individet som er utdannet og som har oppnådd akademisk kompetanse ved å ha tatt høyere utdanning ; den har visse fordeler enn de personene som bare innehar erfaring og vice versa. Det er i mellomrommet der de konvergerer og der vi finner den perfekte blandingen. En slik blanding krever at bedrifter investerer i opplæring og muligheter for nyutdannede.

5.0 Diskusjon og drøfting

”Drøfting er å diskutere og ta for seg og granske noe fra forskjellige sider” (Dalland, 2007, s109).

I denne delkapittel så skal det gjøres rede ,analyseres for funnene i analyse delkapittel og tolkes mot teorien presentert gjennom oppgaven. Dette gjøres slik for å kunne underbygge og se på

Videre i dette avsnitt så vil jeg drøfte det som jeg har lest i artiklene brukt i denne oppgaven.

Mesteparten av artiklene som er tatt med i denne oppgaven er skrevet med hovedfokus i land

som er for det meste engelsktalende og det er tatt med forskning og data innhentet fra for det

meste europeiske land, det er bare en artikkel som er tatt med i oppgaven som er fra USA og det

er da artikkel 1 (Intercultural Communication: A Key Element in Global Strategies)

For å nevne konkret eksempel så i artikkel nr1(Intercultural Communication: A Key Element in

Global Strategies.) det som kan kritiseres i denne artikkel er at det har gått 20 år siden den ble

skrevet

Artikkel nr 2 (Transforming Work Experience in Higher Education) det som kan sees som

positivt med å ta i bruk denne artikkelen er at det er en rapport skrevet om 4 empiriske

forskningsstudier som har som tema arbeidserfaring sammenlignet med høyere utdanning, og det

foreslås i begynnelsen av studiet at arbeidserfaring henger sammen med et mer positivt syn på

læringserfaringen og til arbeids sysselsetting. I den ene delstudie som er med i artikkel 2 som

handlet om ingeniør- og kunst & design studentene der ble det sett på at mangelen på

arbeidserfaring som ble funnet er overraskende.

Gitt den yrkesfaglig karakteren til ingeniørstudentene og til kunst og design studentene

som setter en høy verdi på å ha evnen til å ha forståelser i komplekse, betingede omgivelser.

Gitt offisiell entusiasme for utvidelse av arbeidserfaring, er det også grunn til uro over den

rapporterte effekten av arbeidserfaring på ingeniørstudenter. Uansett om studenter har rett i sin

oppfatning av sine evner og hvilken effekt arbeidserfaring kan ha, vil denne oppfatningen påvirke

deres valg og forventninger. Merkelig nok gjenspeiles disse oppfatningene også, som studie 1 viste, i virkningen som “sandwich-kurs” har på sysselsettingsgraden til ingeniørutdannede. For kunst og designstudenter er mangelen på arbeidsrelaterte muligheter et betydelig problem. Det største enkelt området som ble sett på som fraværende på kurs var koblingen til næringslivet.

Videre i artikkel 3 (Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers) de som har vært deltakere i forskningen er tatt fra hoteller i England, Nord-Irland og Skottland. Videre så er det brukt en ganske liten “sample size” og derfor det kan være at resultatene er preget av dette og ikke representerer ikke helt hvordan ting faktisk er i virkeligheten. Det er ganske begrenset de parametrene som blir tatt hensyn av. I denne artikkelen så blir bare brukt og tatt med deltakelse personer som er enten kvinne, mann, personer med barn, uten barn, gift og ugift. Følgelig så blir det ikke tatt med noen personer som for eksempel er ikke-binære og de som identifiserer seg som kjønns inkongruent. Andre eksempler på begrensninger som denne artikkelen inneholder er da det er bare tatt med deltakere som stammer fra 4 afrikanske land (Kenya, Namibia, Sør-Afrika og Sudan), 3 asiatiske land disse er da (India, Filippinene og Kina) og det er bare en sør amerikansk land som er representert (Uruguay). Det er gjort mest representasjon av europeiske land. Men det kan også være på grunn av lokasjonen studiet er tatt i. Avgrensninger artikkel 4 (Multilingualism in the Workplace), det blir nevnt i selve artikkelen at det er vanskelig gjennom alle retninger innenfor “multilingualism” og forfatteren nevner at artiklene tar med seg perspektiver fra forskjellige artikler med ulike synspunkter og at det er umulig å fremheve og å nevne alle aspekter og ideene som samlingen av artikler tar for seg.

Ved å ta hensyn til kulturelle variasjoner og analysere hvordan de samhandler i arbeidsmiljøet i forhold til kompetanse og kommunikasjon, finner vi at ulike miljøer og arbeidsområder trenger ulike typer ferdigheter. Å realisere en flerkulturell arbeidskultur krever tid og krefter, men å

kunne gjøre det gir store gevinster av produktivitet og evnen til å skape sysselsetting for ulike grupper som selv nå forblir marginaliserte. denne innsatsen er verdt på måter som ikke kan kvantifiseres, samt livskvaliteten som de forbedrer i og utenfor arbeidsmiljøet. La oss fortsette å samarbeide for å skape flerkulturelle og mangfoldige miljøer!

Alison Blackwell, Lindsey Bowes, Lee Harvey, Anthony J. Hesketh & Peter T. Knight (2001)
Transforming Work Experience in Higher Education, *British Educational Research Journal*, 27:3,
269-285, DOI: [10.1080/01411920120048304](https://doi.org/10.1080/01411920120048304)

Assmann, R. (Red). (2008). Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner. Bergen:
Fagbokforlaget.

Bang, H. & Midelfart, T.N. (2012) Effektive ledergruppe. Oslo: Gyldendal.

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?
Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45, 272-286.

Breunig, K. J. og Kvålshaugen, R. (2009). Strategisk kompetansestyring i
prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv.
Praktisk økonomi og finans. 25. 73-81.

Busch, T. og Vanebo, J.O. (2003) *Organisasjon og ledelse*, 5. utg., Oslo,
Universitetsforlaget

Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2002). *Økonomistyring I Det offentlige*.
Universitetsforl.

Brenna, R. L. (2018). *Mangfoldsledelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm

Bøhn, Henrik og Magne Dypedahl. 2009. *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen:
Fagbokforlaget.

Dahl, Ø.(2001). *Møter mellom mennesker Interkulturell kommunikasjon*. 1st ut.
Gyldendal Norsk Forlag AS

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter (4.utg)*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dalland, O. (2019). *Metode og oppgaveskriving (7. utg.)*. Gyldendal akademisk. * 158 sider

Eide, Tom og Hilde Eide. 2003. *Kommunikasjon i relasjoner – samhandling, konfliktløsning og etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Egerdahl, Å. (Red.). (2018). *HR - BOKA. (1.utg.)*. Oslo: Gyldendal.

Egerdahl, Å. (Red.). (2019). *HR - BOKA. (2.utg.)*. Oslo: Gyldendal.

Eliassen, B., Højdahl, I. M. & Thielsen, R. (2001). *Du og dine medarbeidere – personalledelse i skolen*. Oslo: Kommuneforlaget.

Forsberg, Christina og Wengstöm, Yvonne. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier. Natur og kultur*. Stockholm.

Gauslaa, D. (2018, 07. mars). *Loveleen Brenna: Har du virkelig ikke tid til å prioritere mangfold? Disse 10 punktene må du vite om*. Oslo Business Forum. Hentet fra:

<https://www.obforum.com/lederblikk/loveleen-brenna-har-du-virkelig-ikke-tid-til-a-prioritere-mangfold-disse-10-punktene-ma-du-vite-om>.

Gunnarsson, B. (2014). Multilingualism in European workplaces. *Multilingua: Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, 33(1-2), 11-33. Retrieved from <http://ezproxy.uis.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/multilingualism-european-workplaces/docview/1651851335/se-2?accountid=136945>

Grimsø, R. (2008). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Guirdham, M. (1999). Communicating across cultures. Basingstoke: Palgrave.

Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K., Godsell, J., Adamu, Z., Babatunde, K., Akintade, D.D., Acquaye, A., Fujii, H., Ndiaye, M.M., Yamoah, F. and Koh, S.C.L. (2020). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. Resources, Conservation and Recycling. 164, p. 105169.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105169>

Hede, R. (2018, 31. januar). Mangfold er en nødvendighet for å lykkes. Ledernytt. Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-a-lykkes.6072964.html?fbclid=IwAR3CeDQyeS1HeUNmhBu5NTmELB2C4MOw56HGHIV2TSFbAR0OIUPXN3xfj8>.

Hellevik, Ottar (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo:

Universitetsforlaget, 7. Utgave.

Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). Saman om kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus. Fafo - Notat. Hentet

fra: <https://www.fafb.no/images/pub/2013/10169.pdf>

Hjertø, K.B. (2013). Team. Bergen: Fagbokforlaget

<https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/nr.-4-2021/slik-pavirker-mangfold/>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 2307-0919

Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). Diversity in work teams. Washington: American

Psychological Association.

Jacobsen, Dag I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (2. Utgave). Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019) Hvordan organisasjoner fungerer, 5. utg., Bergen, Fagboklaget.

Johannessen, Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave.). Abstrakt forlag.

Knotts, R., & Thibodeaux, M. S. (1992). Verbal skills in cross-cultural managerial communication. *European Business Review*, 92(2).

Lai, L. (1997). Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2012). Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlaget.

Linge, Tone Therese. (2020) Forelesning Kultur og kommunikasjon

Mikalsen, E. (2017). Flerkulturelle Arbeidsplasser. hentet April 12, 2022, fra <https://iavestland.no/nyheiter/flerkulturelle-arbeidsplasser>

Paulsen, T. M., & Bostad, T. (2020, May 05). Hva er etikk? hentet April 21, 2022, fra <https://ndla.no/nb/subject:24/topic:1:183717/topic:1:183520/resource:1:24486?filters=+urn%3Afi%3A113986bb-9b00-42dc-b1ff-0b9a352369f4>

Paulsen, T., & Hårberg, G. (2020, May 09). Hva Betyr kommunikasjon? - kommunikasjon og samhandling (HS-HSF VG1) - NDLA. hentet April 2, 2022, fra <https://ndla.no/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cf7b7bbe1/topic:2:183732/t>

opic:2:184512/resource:1:4052

Renata Gabryelczyk (2020) Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations, *Information Systems Management*, 37:4, 303-309, DOI: [10.1080/10580530.2020.1820633](https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633)

Røkenes, Odd Harald og Per-Halvard Hanssen. 2002. Bære eller bryte –kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Røvik, K.A. (2015). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget, Bergen

Samovar, L. A., & Porter, R. E. (2003). *Communication between cultures*. Wadsworth.

Sander, K. (2022). Kommunikasjon. hentet April 20, 2022, fra <https://estudie.no/hva-er-kommunikasjon/>

Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spinks, N. and Wells, B. (1997), "Intercultural communication: a key element in global strategies", *Career Development International*, Vol. 2 No. 6, pp. 287-292.

<https://doi.org/10.1108/13620439710178684>

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 1.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.