

# ***Å lykkes som minoritetsleder?***

*En kvalitativ studie av ledernes opprykksmuligheter*

**Tahseen Riaz**



**Masteroppgave i sosiologi**

**Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi**

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**

**UNIVERSITETET I OSLO**

16. november 2009



## Forord

Det har vært utfordrende å gjennomføre denne studien. Det har krevd mye tid og tålmodighet. Helhetsinntrykket som jeg sitter igjen med, er at det å jobbe med en masteroppgave har vært en lærerik, spennende og slitsom prosess. Skriveprosessen har gitt meg mange nye tanker og fått meg til å se mange nye sammenhenger noe som vil være nyttig å ha med seg videre.

Denne masteroppgaven er et resultat av flere personers deltakelse og støtte, jeg hadde ikke kommet dit jeg er i dag uten deres hjelp. Det er mange jeg ønsker å takke nå som jeg endelig er i mål.

Jeg vil først rette en stor takk til mine informanter. Tusen takk for at dere delte deres erfaringer og tok dere tid til dette i en travel hverdag.

Jeg ønsker spesielt å takke min hovedveileder Jon Rogstad for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning underveis i oppgaven. Tusen takk for inspirerende og lærerike diskusjoner. Samtidig vil jeg rette en stor takk til min biveileder Trygve Gulbrandsen som alltid var tilgjengelig for meg i en hektisk periode. Tusen takk for ditt engasjement og verdifulle råd.

Tusen takk til Sylvi Penne for gjennomlesing og gode tilbakemeldinger. Du har virkelig stilt opp for meg til enhver tid. Tusen takk til verdens beste foreldre og søsken for at dere er alltid der for meg. Dere har oppmuntret meg og vist forståelse i den travle tiden.

Tusen takk til min kjære Saqib Riaz for all kjærighet og moralsk støtte. Takk for at du har hjulpet meg med å få tankene på rett spor i nedgangstider.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke mine venninner som har gjort studietiden til en minnerik tid, dere har vært en del av min motivasjon for den jeg er i dag. Samtidig vil jeg takke alle dere som har bidratt med å fullføre denne oppgaven.

Oslo, november 2009

Tahseen Riaz



## Sammendrag

I denne oppgaven undersøkes høyt utdannede etniske minoriteter og deres subjektive erfaringer når det gjelder muligheter og begrensninger ved opprykk. Jeg sammenlikner ikke-vestlige minoriteter og etniske nordmenn som har fullført sin utdanning i Norge og har valgt å rette søkelyset mot ledere innenfor to IT- selskaper. Ikke-vestlige minoriteter er i denne studien personer med bakgrunn fra Pakistan og India som er født i Norge av to utenlandskfødte foreldre.

Hovedproblemstillingen dreier seg om *hvilke muligheter for opprykk og hvilke begrensninger som minoritetsledere opplever at de møter gjennom karrieren sin?* Å gjøre opprykk i ledelseshierarkiet føles og erfares forskjellig av hvert enkelt individ. Forskjeller som oppstår vil derfor oppleves forskjellig avhengig av informanter og deres oppfatning av virkeligheten. Gjennom informantenes subjektive opplevelser på arbeidsmarkedet ønsker jeg å belyse hvordan minoritets- og majoritetsledere erfarer mulighetene for opprykk og veien frem til lederposisjoner. Jeg sammenlikner ikke-vestlige og etnisk norske ledere med forholdsvis lik utdanning og yrkeserfaring fra Norge. Hvis det er slik at det finnes forskjeller mellom minoritets- og majoritetsledere når vi sammenlikner ledere med lik utdanning og yrkeserfaring fra Norge, er det grunn til å tro at etnisk minoritetsbakgrunn er av betydning for opprykksmuligheter.

Oppgaven tar sikte på å gripe fatt i informantenes opplevelser av hvordan det er å gjøre opprykk. Utvalget består av fire minoritetsledere og fire majoritetsledere som befinner seg i en multinasjonal og en mellomstor norsk IT-bedrift. Ved bruk av kvalitative intervjuer ønsker jeg å løfte frem informantenes opplevde erfaringer av hva det er som fremmer og hemmer deres muligheter i det norske arbeidsmarkedet.

For å kunne synliggjøre hvordan informantene oppfatter sine muligheter for opprykk, anvender jeg først og fremst tilbuds- og etterspørselssideforklaringer. Når det gjelder tilbudssideforklaringen, blir den belyst gjennom humankapital perspektivet hvor jeg vektlegger informantenes utdanning og yrkesbakgrunn. Etterspørselssideforklaringen blir belyst gjennom arbeidsgiverens handlinger, preferanser og valg overfor arbeidstakeren. Et

annet viktig aspekt som konsentrerer seg om opprykk, er interne arbeidsmarkeder. Informantene handler innenfor en bestemt kontekst, og for å kunne danne en forståelse av deres erfaringer er det samtidig viktig å forstå den bedriften de tilhører. For å kunne belyse hvordan informantene gjør seg selv synlige på arbeidsmarkedet, er sosiale nettverk nyttig. Dette perspektivet kjennetegnes som sterke og svake bånd hos Granovetter. Et siste aspekt som vektlegges i denne studien er glasstak-hypotesen som er med på å forklare hvordan enkelte arbeidstakere kan støte på usynlige og ubevisste barrierer ved opprykk.

Analysene viser at informantenes muligheter for å avansere i ledelseshierarkiet ikke begrenses på grunn av manglende utdanning eller yrkeserfaring. Motgangen som minoritetslederne møter ved opprykk, vil først og fremst være avhengig av den bedriften de tilhører. Minoritetslederne i den mellomstore norske bedriften opplever at det er flere barrierer som er med på å hemme deres muligheter sammenlignet med minoritetslederne i den multinasjonale bedriften. I den mellomstore norske bedriften vil ledernes etniske bakgrunn til en viss grad være avgjørende for opprykk mens i den multinasjonale bedriften er det kvalifikasjoner som avgjør opprykk. De begrensningene som minoritetsledere møter ved opprykk, er påvirket av deres tilgang til sosiale nettverk. Det er spesielt de svake båndene som er viktige for minoritetsledernes mulighet for å være en attraktiv arbeidstaker.

Videre viser analysene at minoritetslederne opplever at på grunn av et glasstak som eksisterer, møter de hindringer når de forsøker å rykke opp. Minoritetslederne kommer frem til et bestemt nivå, og lenger enn dette kommer de ikke. Det er mange aspekter som kan forklare hvorfor dette glasstaket oppstår. En av årsakene kan være at de som besitter høye lederposisjoner, foretrekker ledere som er mest mulig lik dem selv. Hvis arbeidstakere i utgangspunktet er like, når det gjelder utdanning og yrkeserfaring, og den eneste forskjellen mellom arbeidstakere blir deres etniske bakgrunn, er det grunn til å hevde at det foreligger diskriminering hos arbeidsgivere hvis vi fortsatt finner forskjeller i opprykk. Informantene oppfatter at det foreligger forskjellsbehandling hos arbeidsgiveren på grunn av manglende informasjon om minoritetsgruppen.

---

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>III</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>V</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Presentasjon av IT-selskaper.....	4
1.4 Begrepsforklaring.....	5
1.4.1 Opprykk.....	6
1.5 Tidligere forskning.....	6
1.6 Samfunns- og faglig relevans.....	9
1.7 Gangen i oppgaven.....	10
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>13</b>
2.1 Tilbudssideforklaringer.....	14
2.2 Arbeidstaker – sosiale nettverk.....	15
2.2.1 Sterke og svake bånd.....	15
2.3 Etterspørselssideforklaringer.....	17
2.4 Arbeidsgiver – preferanser.....	18
2.4.1 Diskriminering basert på preferanser.....	18
2.4.2 Diskriminering basert på fordommer.....	20
2.4.3 Statistisk diskriminering.....	20
2.4.4 Indirekte og direkte diskriminering.....	21
2.5 Interne arbeidsmarkeder.....	22
2.5.1 Bedriftens størrelse.....	24
2.5.2 Konsekvenser av interne arbeidsmarkeder.....	25
2.6 Glasstak.....	26
2.7 Møtet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.....	28
2.8 Oppsummering.....	32

---

<b>3. Metodiske refleksjoner .....</b>	<b>35</b>
3.1 Kvalitativ forskning.....	35
3.2 Datainnsamling.....	35
3.2.1 Fremstilling av informanter .....	36
3.2.2 Rekruttering av informanter.....	36
3.3 Det kvalitative intervju .....	38
3.3.1 Intervjuforberedelser.....	38
3.3.2 Intervjusituasjonen .....	40
3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	42
3.4.1 Troverdighet .....	42
3.4.2 Bekreftbarhet .....	44
3.4.3 Overførbarhet.....	45
3.5 Forskningsetiske utfordringer.....	46
3.6 Oppsummering .....	48
<b>4. Bedriftens størrelse – erfaringer .....</b>	<b>49</b>
4.1 Bedriftens størrelse - påvirker opprykk.....	50
4.1.1 Den multinasjonale bedriften .....	51
4.1.2 Den mellomstore norske bedriften .....	54
4.2 Oppsummering .....	58
<b>5. Arbeidstaker – muligheter – begrensninger .....</b>	<b>61</b>
5.1 Lik utdanning – lik yrkeserfaring .....	61
5.2 Uformell kontakt .....	64
5.2.1 Innpass i ledernes sosiale nettverk.....	64
5.2.2 Minoritetsnettverk en hindring.....	68
5.3 Glasstak i ledelsen .....	70
5.3.1 Inkludering i fellesskapet .....	74
5.4 Oppsummering .....	77
<b>6. Arbeidsgiver – ledernes ”sanne” virkelighet .....</b>	<b>79</b>
6.1 Preferanser – bevisste og ubevisste .....	80
6.2 Risikofrykt – stereotype forestillinger.....	82
6.3 Andres fordommer.....	87



---

6.4 Oppsummering .....	90
<b>7. Sammenfatning.....</b>	<b>91</b>
7.1 Hvorfor så få minoritetsledere? .....	93
7.1.1 <i>Tro, vilje og ambisjoner</i> .....	95
7.1.2 <i>Falsk bevissthet</i> .....	96
7.2 Videre forskning .....	97
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>101</b>
<b>Vedlegg A: Informasjonsskriv .....</b>	<b>i</b>
<b>Vedlegg B: Intervjuguide.....</b>	<b>iii</b>



# 1. Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn

Temaet for denne oppgaven er ikke-vestlige ledere<sup>1</sup> og deres erfaringer og muligheter ved opprykk. Formålet med oppgaven er å løfte frem de subjektive erfaringene til minoritets- og majoritetsledere. Å rykke opp til lederposisjonen er en situasjon som kan oppleves, forstås og erfares på mange forskjellige måter. Derfor ønsker jeg å belyse noen av barrierene som minoriteter møter i det norske arbeidsmarkedet ved hjelp av informantenes egne fortellinger. Jeg ønsker mer konkret å rette søkelyset mot høyt utdannede mannlige ledere med bakgrunn fra Pakistan og India, og høyt utdannede mannlige ledere med etnisk norsk bakgrunn.

Begrunnelsen for dette valget er den økende deltagelsen på arbeidsmarkedet av ikke-vestlige (se note 1) minoriteter (Rogstad 2001, Støren 2002 og Østby 2004). En del tidligere forskning om minoriteter setter fokus på de som har vanskeligheter med å få innpass på arbeidsmarkedet (Sollund 2004, Støren 2002). Arbeidsmarkedet er en arena hvor det er stor variasjon mellom ulike grupper. Enkelte minoriteter gjør karriere og har langt høyere lønn og sysselsetting enn andre minoriteter (Østby 2004). Men samtidig er det viktig å fremheve den gruppen som faktisk lykkes på arbeidsmarkedet. Ledere med minoritetsbakgrunn utgjør en slik gruppe som har gjort karriere. Det er først og fremst gjennom informantenes subjektive opplevelser vi skal forstå deres muligheter og begrensninger ved opprykk. Informantenes oppfatninger legger grunnlaget for deres meninger og vurderinger i deres bevissthet. Det betyr at ingen ting er sant eller riktig i og for seg, men bare i forhold til en oppfattende person. Det er først og fremst informantenes ”sanne” virkelighet som skal løftes frem gjennom deres egne følelser, erfaringer og holdninger.

Jeg fokuserer her på ledere med bakgrunn fra Øst-Asia. Etter å ha hatt flere samtaler med kontaktansvarlige i ulike bedrifter, fikk jeg adgang til viktige nettverk på den måten nådde jeg

---

<sup>1</sup> I slutten av 2008 endret SSB noen av sine betegnelser når det gjelder innvandrerstatisikken. Betegnelsen vestlig/ikke-vestlig bakgrunn er på vei ut siden SSB nå grupperer etter verdensdeler (SSB 2008b). Men jeg ønsker fortsatt å benytte denne betegnelsen i oppgaven min siden den gjengir en beskrivelse av den gruppen som jeg er opptatt av på en god og helhetlig måte. Ikke-vestlige ledere i denne oppgaven defineres som personer som er født og oppvokst i Norge, og har utdanning og yrkeserfaring fra Norge. Jeg vil gå nærmere inn på denne gruppen senere i oppgaven.

frem til etnisk pakistanske og indiske ledere innenfor IT-selskaper. Årsaken til at utvalget kun består av mannlige ledere er at i de bedriftene som jeg rekrutterte mine informanter fra befant det seg menn i ledelsen. En annen årsak er den skjeve kjønnsfordelingen i ledelseshierarkiet. Forskningen fra Norge viser at kvinner med ikke-vestlig bakgrunn har et lavere sysselsettingsnivå enn ikke-vestlige menn (SSB 2008a, Sollund 2004). Videre viser forskningen at både ikke-vestlige kvinner og etnisk norske kvinner har lavere sannsynlighet for å få opprykk sammenliknet med menn. Dette kan blant annet skyldes at menn befinner seg i stillinger med bedre karrieremuligheter, de jobber oftere heltid og de har i gjennomsnitt noe høyere utdanning enn kvinner (Mastekaasa 1997, Sollund 2004).

## **1.2 Problemstilling**

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven er å undersøke hvordan aktørene, tolker sine subjektive erfaringer av muligheter og begrensninger innenfor det norske arbeidsmarkedet. Jeg konsentrerer meg om opprykksmuligheter hos ikke-vestlige ledere sammenliknet med etnisk norske ledere. Siden jeg er opptatt av opprykk hos minoritetsledere ønsker jeg å danne en forståelse av hva slags muligheter og begrensninger som påvirker opprykk for disse lederne. Derfor er det mest hensiktsmessig å løfte frem minoritetsgruppen og se den i sammenheng med etnisk norske ledere og deres opprykksmuligheter. Jeg tar for meg ledere som har fullført høyere utdanning fra norsk høyskole eller universitet, på den måten har disse lederne mange likhetstrekk. Dette vil gjøre det mulig å kunne si noe om betydningen av etnisk bakgrunn. Grunnen til at kun ikke-vestlige minoriteter tas med i denne oppgaven er at empiriske studier viser at minoriteter med vestlig bakgrunn som regel er godt integrert på arbeidsmarkedet. De som faller utenfor, er stort sett ikke-vestlige (Brekke 2008).

Det er først og fremst ledernes opplevelse innenfor bedriftene de tilhører som kommer frem, samtidig vektlegges deres erfaringer på arbeidsmarkedet generelt. For å kunne undersøke dette temaet har jeg formulert følgende hovedproblemstilling:

***Hvilke muligheter til opprykk og begrensninger opplever minoritetsledere at de møter gjennom karrieren sin?***

Bakgrunnen for problemstillingen er tidligere studier som viser at kvalifiserte minoriteter med ikke-vestlig bakgrunn møter motgang når de forsøker å rykke opp til høyere posisjoner (Rogstad 2001). Problemstillingen tar for seg minoritetsledernes subjektive erfaringer. Å undersøke hvordan informantene forteller om og opplever sin posisjon, deres oppfatninger og forventninger, kan belyse barrierer som denne gruppen kan møte ved innpass til ledelseshierarkiet. Det er viktig å vektlegge hvordan lederne opplever sin situasjon siden det kan belyse deres tilknytning til arbeidsmarkedet. Hvilken mening lederne tillegger i sine erfaringer sier noe om deres trivsel på arbeidsplassen og betydning av anerkjennelse. Samtidig er det viktig å presisere her at det er blant annet mine tolkninger av informantenes fortellinger som kommer frem gjennom dette bidraget. Mens lederne forteller om deres opplevde erfaringer er utgangspunktet for oppgaven min, vil det være meningsfylt og forståelig først når oppmerksomheten også rettes mot konteksten disse lederne tilhører. Fordi lederne erfaringer er kontekstbasert. Ulike individer opplever samme situasjon forskjellig og den mulighetsstrukturen som individer befinner seg innenfor vil danne mening. For å kunne løfte frem informantenes oppfatninger av seg selv og sin posisjon på arbeidsmarkedet, er det nødvendig å se dette i sammenheng med bedriftene disse informantene tilhører. Arbeidsplassen er en viktig arena som er med på å skape aksept og respekt mellom minoritets- og majoritetsgruppen, og som kan belyse minoritetsledernes valg og ambisjoner innenfor arbeidsmarkedet. For å underbygge hovedproblemstillingen skal jeg ta for meg følgende delproblemstillinger:

- 1. Hvordan opplever minoritetslederne opprykksforskjeller i forhold til bedriften de tilhører? Er hindringer som minoritetsledere møter ved opprykk, avhengig av bedriftens størrelse? Opplever minoritetsledere at det å gjøre opprykk i en mellomstor norsk bedrift er forskjellig fra en multinasjonal bedrift?*
- 2. Hvilken betydning tillegger minoritetslederne tilgang til sosiale nettverk ved opprykk? Skiller dette seg fra majoritetsledere, og hvorfor er det i så fall slik? Hvorfor vil enkelte ansatte med minoritetsbakgrunn ikke oppnå lederposisjon?*
- 3. I hvilken grad har informantene erfart at stereotype forestillinger og fordommer om minoriteter begrenser deres opprykksmuligheter?*

Det er interessant å undersøke om opprykk hos ledere med minoritetsbakgrunn oppleves forskjellig i bedriftene sammenliknet med etnisk norske ledere. Jeg legger mindre vekt på den minoritetsgruppen som er ”ikke-ledere”, fordi det er usikkert om erfaringer og opplevelse som denne gruppen besitter, kan danne en forståelse for forskjeller i opprykk noe som vil falle utenfor oppgavens tema. Hvis det er slik at det finnes forskjeller mellom ikke-vestlige ledere og etnisk norske ledere når vi sammenlikner ledere med lik utdanning fra Norge og lik arbeidserfaring, er det grunn til å tro at etnisk minoritetsbakgrunn har betydning for opprykksmuligheter.

### 1.3 Presentasjon av IT-selskaper

Informantene er hovedsakelig rekruttert fra to IT- selskaper i privat sektor, hvorav den ene er en mellomstor norsk bedrift og den andre en multinasjonal bedrift. Oversikt over den enkelte informant presenteres i metodekapittelet. Jeg velger å rette søkelyset mot ledere i kunnskapsbedrifter fordi jeg sammenlikner høyt utdannede ledere med minoritets- og majoritetsbakgrunn fra Norge. Det er hensiktsmessig å avgrense ledere som befinner seg innenfor samme bransje, i dette tilfellet ledere innenfor IT-selskaper. Bakgrunnen for oppgaven er altså deres subjektive erfaringer, muligheter og begrensninger ved opprykk, men disse erfaringene skal forstås i forhold til de to IT-selskapene hvor disse lederne arbeider. For å kunne danne forståelse av deres erfaringer og opplevelser er det viktig å kjenne disse to bedriftene. Felles for begge bedriftene er at de ble startet på begynnelsen av 90-tallet og tilbyr konsulenttjenester innenfor informasjonsteknologi. Begge er opptatt av å levere gode IT-løsninger som er tilpasset kundens behov. Med *større bedrifter* mener jeg multinasjonale bedrifter og med *små bedrifter* mener jeg mellomstore norske bedrifter i denne oppgaven.

Når det gjelder den multinasjonale bedriften er den kjent på internasjonalt nivå, med mange avdelinger i forskjellige land. Bedriften fokuserer først og fremst på å levere tjenester innenfor ledelse og teknologi på tvers av grenser. I Norge har bedriften over tusen ansatte fordelt i ulike storbyer. Ledelsen i Norge består av flere ulike lederstillinger og ledernivåer med ulike ansvarsområder. En ledergruppe bringer med seg ulik kompetanse og ulike erfaringer som skiller seg fra andre ledere i bedriften. Bred kompetanse innenfor ledelsen er en fordel og i fellesskap kan det bidra til å utvikle nye problemløsninger (Thompson og McHugh 2002). Den multinasjonale bedriften fokuserer på kulturelt mangfold på

arbeidsplassen ved å inkludere kvinner og minoriteter både i ledelsen og på lavere nivå. Bedriften har mange ansatte og kunder rundt omkring i verden, dermed er den avhengig av et flerkulturelt arbeidsmiljø, og de satser på et arbeidsmiljø med forståelse for kulturelle forskjeller. Bedriften vektlegger differensierte ferdigheter og ulike talenter, men samtidig har den en felles bedriftskultur hvor alle skal inkluderes. Bedriften jobber for å hindre diskriminering og fremme et positivt og inkluderende miljø basert på respekt for folks forskjeller.

Den mellomstore norske bedriften er bare kjent på nasjonalt nivå, med avdelinger i Norge. Bedriften leverer tjenester innenfor systemutvikling og integrasjon og har i underkant av hundre ansatte fordelt i noen få norske byer. Bedriften har færre lederstillinger og ledernivåer enn den multinasjonale bedriften. Når det er få lederstillinger i en bedrift, er det større sannsynlighet for at lederne forblir i samme stilling over en lengre periode siden det ikke er andre lederstillinger de kan søke seg til (Petersen 1982). Det å ha samme ledere i flere år kan føre til at det etableres gode bånd mellom ledelsen og de ansatte. Det kan føre til at ansatte trives og blir lenge i bedriften, men samtidig vil andre som ønsker en lederposisjon måtte vente til en lederstilling blir ledig for dem. I den mellomstore norske bedriften finnes det ganske få ansatte med ikke-vestlig bakgrunn, og de ikke-vestlige ledere som jeg har intervjuet, har tidligere vært ansatt ved bedriften. Bedriften ser ut til å ha lite erfaring med ikke-vestlige ansatte sammenliknet med den multinasjonale bedriften som har et flerkulturelt arbeidsmiljø. I denne oppgaven har jeg verken til hensikt å avdekke ledelseshierarkiet og dets funksjoner eller ambisjoner om å gjennomføre bedriftsstudie. Mitt bidrag vil heller være å frembringe informantenes oppfatninger og opplevelser av deres virkelighet som erfares i de to bedriftene. Samtidig vil jeg belyse hvordan ulike faktorer er med på å forklare minoritetsledernes og majoritetsledernes muligheter og barrierer for karriereutviklingen.

## **1.4 Begrepsforklaring**

Jeg har valgt å benytte begrepene *minoritet* og *majoritet*. Mer konkret defineres minoritetsgruppen her som personer med ikke-vestlig bakgrunn fra Asia og spesielt ikke-vestlige land som Pakistan og India (se note 1). Denne definisjonen er i tråd med Statistisk sentralbyrå (SSB) sin klassifikasjon med unntak av at jeg velger å utelate Afrika, Øst-Europa og Sør- og Mellom Amerika (SSB 2006). Majoritetsgruppen defineres her som personer født i

Norge av enten to eller en norskfødt forelder. Jeg vil også benytte begrepet *innvandrere* som her defineres som person bosatt i Norge som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre og begrepet *norskfødte med innvandrerforeldre* som er personer født i Norge, men har to foreldre som er innvandrere (SSB 2009a). Etnisk minoritetsbakgrunn brukes både når man diskuterer temaer om innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. Det finnes mange definisjoner av *etnisk gruppe*. Etnisk minoritet er en gruppe som er i mindre tall, politisk underlegen og lavstatusgruppe mens etnisk majoritet er en dominerende gruppe med høystatus i samfunnet (Sollund 2004). Etnisk minoritetsgruppe skiller seg fra majoriteten med hensyn til hudfarge, språk, fremmed navn eller religionstilhørighet (Rogstad 2001).

#### *1.4.1 Opprykk*

Opprykk i denne oppgaven vil bli omtalt som et skifte av stilling i en mellomstor norsk og en multinasjonal IT-bedrift. Opprykk vil som regel gi lønnsøkning, makt og prestisje i bedriften (Mastekaasa 1997). Når jeg i denne oppgaven ønsker å løfte frem de subjektive erfaringene ved opprykk hos ledere med ikke-vestlig bakgrunn sammenliknet med etnisk norske ledere, vil det stort sett handle om opprykk som går i den vertikale retningen. Siden tema for oppgaven fokuserer på ledelsessjiktet, vil jeg legge vekt på stillingsendring som fører til et høyere nivå i ledelseshierarkiet. Opprykket kan både ses som et behov som dukker opp fra bedriftens side om å ta over en posisjon lenger opp i hierarkiet, og samtidig et ønske fra den som skal rykke opp (Mastekaasa 1997). Som regel vil flest mulig arbeidstakere ha ønske om å få opprykk i løpet av sin karriere, siden det gir status og økning i lønn. Men likevel vet man ikke sikkert om alle arbeidstakere til enhver tid har et ønske om å rykke opp, blant annet fordi de fleste opprykk fører også med seg nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver og økt ansvar for den enkelte arbeidstaker.

### **1.5 Tidligere forskning**

Arbeidsmarkedet er en arena hvor integrasjonsprosessen foregår, og arbeidsledigheten kan fortelle oss hvorvidt minoritetsgruppen får brukt sin kompetanse og ferdigheter på lik linje med majoritetsgruppen. Utdanning blir ofte vektlagt som en av årsakene til at det oppstår forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgruppen. Det blir igjen avhengig av



utdanningslengde og hvor utdanningen er tatt. Utdanning som er tatt i hjemlandet kan ofte skape usikkerhet hos arbeidsgiveren (Støren 2002). Arbeidsledigheten er lavere blant ikke-vestlige minoriteter som er norskfødte med innvandrerforeldre. Blant minoriteter som er født i Norge var 4,2 prosent arbeidsledige ved utgangen av mai 2009, noe som bare er 0,1 prosentpoeng over nivået blant jevnaldrende i hele befolkningen (SSB 2009b). Blant minoriteter som er innvandret er arbeidsledigheten høyest blant afrikanske innvandrere, med 12,1 prosent og asiatiske innvandrere med 7,8 prosent ved utgangen av mai 2009. Arbeidsledigheten er lavest blant innvandrere fra Norden og Vest-Europa, hvor rundt 3,5 prosent er ledige (SSB 2009b). En av årsakene til at arbeidsledigheten er noe mindre blant norskfødte med innvandrerforeldre sammenliknet med de som selv er innvandret, er at norskfødte er oppvokst i Norge og har hele sin sosialisering fra dette landet. Videre har de utdanning og relevant erfaring fra Norge - noe som gir et forsprang på arbeidsmarkedet.

Tidligere forskning viser at i Norge får ikke-vestlige minoriteter lavere lønn og har høyere sjansje for å være arbeidsledige i forhold til majoriteten, selv med samme utdanningsnivå (Brekke 2008). Suksess på arbeidsmarkedet kan både være avhengig av kompetanse og ytelse på den ene siden og etnisk bakgrunn på den andre siden. Forskningen om minoriteter i det norske arbeidsmarkedet har for det meste konsentrert seg om sysselsetting, ansettelse og lønn når forskjeller blir trukket frem mellom ulike etniske grupper (Rogstad 2001, Sollund 2004). Forskningen har i liten grad fokusert på opprykksmuligheter hos minoritetsgruppen og barrierer som de kan møte ved opprykk. En av årsakene til at forskningen handler lite om ikke-vestlige minoritetsledere<sup>2</sup> kan være at denne gruppen ikke har vokst så mye enda slik at det kan forskes på (SSB 2009c).

Både kvinner og minoriteter blir ofte plassert i den såkalte svakerestilte gruppen som møter barrierer når de forsøker å få innpass på arbeidsmarkedet (Storvik 2000, Rogstad 2001). Kan det være relevant å se på om betydningen av sosiale nettverk hos kvinner kan ha fellestrekk med nettverk som minoriteter etablerer? Jeg ønsker å benytte meg av relevant forskning om barrierer som kvinner møter for å kunne forstå de ikke-vestlige ledernes opprykksmuligheter og deres situasjon på arbeidsmarkedet. Jeg vil samtidig vektlegge forskningen basert på ikke-

---

<sup>2</sup> Forskningen fra SSB (2009c) viser at ikke-vestlige minoriteter som er født og oppvokst i Norge ikke er en stor gruppe på arbeidsmarkedet i dag, derfor finnes det lite forskning på hva slags posisjoner de besitter. Norskfødte utgjorde i alt 13 741 sysselsatte i 2008 (SSB 2009c).

---

vestlige minoriteter i det norske arbeidsmarkedet til å belyse minoritetsledernes muligheter og begrensninger i ledelseshierarkiet.

Kjønnsforskningen viser at en av årsakene til at det finnes forskjeller i lønn og opprykk mellom menn og kvinner er blant annet at kvinner er mindre karriereorienterte enn menn og prioriterer familie framfor jobb. Menn vil som regel rykke opp tidlig i karrieren, mens hos kvinner skjer opprykk mye senere (Mastekaasa 1997). I en studie som undersøker opprykksmuligheter mellom kvinner og menn i USA viser Reskin (1994) at kvinner har lavere sannsynlighet for opprykk enn menn. Storvik (2000) har også kommet frem til at kvinner i Norge møter motgang når de forsøker å komme seg lenger opp i bedriftshierarkiet. Disse kjønnsforskjellene reduseres når man kontrollerer for egenskaper ved arbeidsgiveren og egenskaper ved arbeidstakeren.

Kvinner kan ofte jobbe deltid eller befinne seg i yrker hvor det er færre muligheter for opprykk. Kjønnsforskjeller i yrkeskarriere kan også skyldes at kvinner enten på grunn av diskriminering eller på grunn av eget valg, kommer dårligere ut enn menn både ved opprykk og lønnsøkning (Mastekaasa 1997). Tidligere forskning viser at kjønnsforskjeller i opprykk er størst i hierarkiske organisasjoner og mindre i moderne nettverksorganisasjoner (Kvande og Rasmussen 1990). I hierarkiske organisasjoner vil det være bedre opprykksmuligheter på lavere enn på høyere nivå, og kvinner er overrepresentert på lavere nivåer.

En nyere forskning fra USA viser at til tross for det økende antall kvinner på arbeidsmarkedet, sliter kvinner fremdeles med å oppnå lederstillinger (Lanier 2007). Tallene fra forskningen viser at det var kun 15,7 prosent kvinner i lederstillinger i Fortune 500<sup>3</sup> i 2002. Videre viser denne forskningen at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn klarer å oppnå lederstillinger fram til mellomleder nivå, men kommer sjelden frem til de høyeste posisjonene i ledelseshierarkiet. I 2003 hadde arbeidstakere med minoritetsbakgrunn mindre enn 1 prosent av topplederstillinger i USAs tusen største selskaper til tross for like muligheter (Lanier 2007).

---

<sup>3</sup> Fortune 500 er en liste over de 500 største selskapene i USA etter brutto omsetning (wikipedia.org 2008).

## 1.6 Samfunns- og faglig relevans

I dagens norske samfunn blir minoriteter integrert både gjennom det sosiale og kulturelle fellesskapet. Blant annet er arbeidsplassen en viktig arena for inkludering og deltaking og det å ha et arbeid er en viktig faktor for minoriteter når det gjelder tilpasning til et nytt samfunn. Det nye arbeidsmarkedet satser blant annet på økt kompetanse, ny teknologi og inkludering av minoriteter. Minoriteter med ikke-vestlig bakgrunn tilpasses det norske arbeidsmarkedet ved å ta del i det. Kvalifiserte minoriteter finnes i dag i ulike yrker og posisjoner hvor de gjør seg selv mer synlig blant majoriteten ved hjelp av sin kompetanse. Lønnet arbeid gir tilgang til ressurser og kompetanse og språklige ferdigheter har betydning for tilgangen til andre sosiale goder (Brekke 2008). I Norge i dag finnes en stor andel av minoritetsgenerasjonen som har begynt å ta høyere utdanning. Mange av dem ønsker karriere og tar utdanningsvalg i tråd med det. Ikke-vestlige minoriteter finnes i ulike posisjoner og med ulik kompetanse og ambisjoner. Men likevel finnes det få ikke-vestlige minoriteter som besitter lederposisjoner<sup>4</sup> (SSB 2009c). Dette er bakgrunnen for denne oppgaven som søker å kaste lys over minoritetsledere. Et mål er å bidra til å øke kunnskapen på området ved å belyse noen forhold som kan tenkes å være viktige når det gjelder ledernes muligheter for opprykk. Det er derfor av samfunnsmessig interesse å kunne belyse noen årsaksmekanismer som kan si noe om minoritetsledernes opplevde erfaringer.

Det er interessant å belyse ledernes situasjon siden de er sentrale beslutningstakere i en bedrift. En ledergruppe har hovedansvaret for å få bedriften til å fungere. Lederen er en sentral skikkelse hvor deres evne til god kommunikasjon er nødvendig for å skape gjensidig tillit. Samtidig bør lederen ha evne til å se hvilken retning bedriften skal lede sine ansatte. Denne sentrale skikkelsen fungerer som et bindeledd mellom de underordnede og de overordnede og blir dermed en viktig kanal for formidling av informasjon og holder ulike grupper sammen i bedriften (Thompson og McHugh 2002).

---

<sup>4</sup> Jeg sendte forespørsel til SSB om statistikk over minoritetsledere. Jeg ble tipset av dem til å se over sysselsettingsstatistikk for innvandrere for 2008, men de hadde ingen oversikt over spesielt minoritetsledere. Resultater fra denne statistikken viser at norskfødte med innvandrerforeldre er en gruppe som ikke har vokst enda og halvparten er under 21 år (blant de mellom 15 og 74 år). Derfor vil mange i denne gruppen være under utdanning og har ikke rukket å etablere sin posisjon på arbeidsmarkedet enda (SSB 2009c). Det er derfor grunn til å anta ut i fra de opplysningene som SSB har oppgitt, at det finnes få ledere med minoritetsbakgrunn i dagens norske arbeidsmarked.

Forskjeller som oppstår mellom minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsmarkedet belyser forholdet mellom ulike grupper i samfunnet og vektlegger temaer som ulikhet og sosiale nettverk. De ulike temaene konsentrerer seg om hvordan individer forholder seg til hverandre innenfor en bestemt arena, hvordan de inngår i ulike roller og normer som er betydningsfulle for de handlingene som oppstår i den enkelte organisasjonen. Når det gjelder individenes subjektive erfaringer vil det være avhengig av deres virkelighet. Siden individer er forskjellige, vil også virkeligheten være forskjellig for forskjellige mennesker. Når følelser, meninger og forestillinger dannes om en bestemt situasjon, vil det oppleves og forstås forskjellig av hver enkelt individ. Forskjeller som oppstår ved opprykk vil derfor oppleves forskjellig avhengig av lederne og deres oppfatninger av virkeligheten. Derfor vil virkeligheten ikke være bestemt på forhånd, men den vil forandres eller påvirkes av individenes opplevelser. Gjennom samhandling etableres relasjoner til individer - noe som vil være avgjørende når individer forsøker å bygge personlig kontakt og etablere svake bånd i og utenfor organisasjonen (Granovetter 1995). Slike bånd kan tenkes å ha betydning for minoritets- og majoritetsgruppen når det gjelder deres muligheter for opprykk.

Som tidligere nevnt foreligger det relativt lite forskning om opprykksmuligheter blant ledere med ikke-vestlig bakgrunn (SSB 2009c). Det er et nytt og spennende felt som kan forskes på ved å blant annet se på kvinnelige ledere, samtidig vil det øke kunnskapen om minoriteter og deres situasjon på arbeidsmarkedet. Den økende deltagelsen på arbeidsmarkedet fra minoritetssiden tyder på at minoriteter blir en del av fellesskapet. Det er særlig viktig å vektlegge ledelsessjiktet siden det er selve grunnkjernen bedriften. Jeg håper og tror at i de kommende årene vil det være stadig flere minoriteter som oppnår høyere posisjoner. Dermed kan det være sannsynlig å anta at neste skritt i arbeidslivsforskning vil dreie seg om minoriteter som faktisk lykkes på arbeidsmarkedet og besitter høye posisjoner.

## **1.7 Gangen i oppgaven**

I dette kapitlet har jeg belyst bakgrunnen for valg av oppgave, avgrensning og tidligere forskning om minoritetsgruppen på arbeidsmarkedet. Videre har jeg utdypet mine forskningsspørsmål og presentert to IT- selskaper, slik at det blir enklere for den interesserte leseren å danne et bakteppe for oppgavens kontekst.

I kapittel 2 vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her vil jeg gjennomgå ulike teorier som jeg vil tolke mine empiriske funn innenfor. Det vil være et hovedskille mellom teorier som befinner seg innenfor den såkalte tilbudsside som legger vekt på egenskaper hos arbeidstakeren, og teorier som befinner seg innenfor etterspørselsside som legger vekt på egenskaper hos arbeidsgiveren.

I kapittel 3 tar jeg opp metodiske refleksjoner. Her vil jeg begrunne valg av metode og deretter klargjøre de valgene jeg har tatt underveis ved innsamling av datamaterialet. Jeg vil vektlegge dataenes troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, slik at materialet som denne studien baserer seg på vil være tolkbar for leseren.

Analysedelen består av tre kapitler. Her vil jeg forsøke å besvare mine forskningsspørsmål som ble presentert innledningsvis. I kapittel 4 vil jeg drøfte betydning av humankapital og betydning av bedriftens størrelse for opprykk hos minoritetslederne. I kapittel 5 vil jeg analysere funn knyttet til nettverk og den uformelle kontakten og hvordan det kan være med på å fremme eller hemme opprykk hos ledere. I kapittel 6 er diskriminering gjenstand for analyse.

Opgavens siste kapittel 7 gir en sammenfatning av bidraget hvor jeg reflekterer over noen hovedtrekk som har kommet frem og videre forskning.



## 2. Teoretisk rammeverk

Det finnes en rekke ulike tilnæringer og teorier som forsøker å forklare forskjeller mellom ulike etniske grupper på arbeidsmarkedet. Det bilde som informantene skaper av deres ”sanne” virkelighet gjennom egne tolkninger av erfaringer, foregår innenfor en bestemt kontekst. For å kunne forstå deres opplevde erfaringer og denne konteksten er det viktig å vektlegge hvilken betydning de såkalte tilbuds- og etterspørselssideforklaringer har for minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsmarkedet. I dette kapitlet skal jeg først ta for meg tilbudssiden hvor den vanligste forklaringsmodellen har vært humankapitalteorien. Ifølge denne teorien vil mangel på utdanning og ferdigheter hos arbeidstakeren føre til at det oppstår forskjeller mellom majoritets- og minoritetsgruppen. En annen forklaring som tilhører tilbudsside er sosiale nettverk som vektlegger betydningen av nettverk for muligheter på arbeidsmarkedet. Deretter skal jeg gjøre rede for forklaringer innenfor etterspørselssiden, som mener at forskjeller oppstår på grunn av diskriminerende holdninger fra arbeidsgiverens side (Becker 1975).

Arbeidsgiveren tar ofte avgjørelser på bedriftens vegne og er med på å lede bedriften i en bestemt retning. For å kunne forstå hvordan informantene opplever det å gjøre opprykk i den bedriften de tilhører, er det nødvendig å se på interne arbeidsmarkeder som tilhører etterspørselssiden. Som regel vil egenskaper hos arbeidsgiveren være med på å påvirke den enkelte bedriften. Videre vil jeg vektlegge hvilken mening informantene tillegger deres muligheter oppover i bedriften. Det vil derfor være aktuelt å redegjøre for teorien om glasstak som verken tilhører tilbuds- eller etterspørselssideforklaringer. Teorien belyser forskjeller på arbeidsmarkedet gjennom synlige eller usynlige barrierer som er med på å fremme eller hemme muligheter for opprykk. Til slutt vil jeg presentere en modell av Jon Rogstad (2001) ”*møtet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker*” som en del av oppsummeringen. Jeg vil benytte meg av denne modellen for å danne en forståelse av de ulike handlingsmulighetene som ligger til grunn hos arbeidstakere og arbeidsgivere ved ansettelse. Siktemålet med disse teoriretningene er å danne et bakteppe for å forstå og forklare minoritetsledernes muligheter og begrensninger ved opprykk.

## 2.1 Tilbudssideforklaringer

Tilbudssideforklaringer vektlegger at utdanningsvalg og karrierevalg er investeringer i humankapital, som senere vil gi gevinst i form av høye posisjoner og opprykk (Becker 1975). Humankapital perspektivet vil være med på å belyse hvilken mening arbeidsgiverne tillegger de ansattes utdannings- og yrkesbakgrunn. Humankapital innebærer at det er arbeidstakernes handlinger, valg og preferanser innen utdanning og karriere som fører til forskjeller mellom ulike etniske grupper ved innpass til arbeidsmarkedet (Becker 1975). Teorien om landsspesifikk humankapital<sup>5</sup> hevder at økt arbeidserfaring og botid vil etter hvert føre til at gapet blir mindre når det gjelder forskjeller på arbeidsmarkedet. Jo mer tilpasset ikke-vestlige minoriteter blir når det gjelder språk og annen kulturspesifikk kompetanse, blir det mindre forskjeller i opprykk og ansettelse mellom ikke-vestlige og etnisk norske ansatte (Wiborg 2006, Brekke 2008).

Som tidligere nevnt kan humankapitalteorien være med på å forklare ikke-vestlige minoriteters situasjon i dagens arbeidsmarked. Men i denne oppgaven sammenligner jeg ledere med ikke-vestlig og etnisk norsk bakgrunn med forholdsvis lik utdanning og yrkeserfaring fra Norge. I mine data vil ikke humankapital være hovedårsaken hvis ikke-vestlige ledere møter motgang når det gjelder opprykk, fordi ikke-vestlige og etnisk norske ledere som jeg studerer, har lik utdannings- og yrkesbakgrunn.

Hvis både etnisk norske ledere og ikke-vestlige ledere i utgangspunktet er like, så vil man tro at det oppstår mindre forskjeller mellom ikke-vestlige og etnisk norske ansatte ved opprykk, og når begge disse gruppene har lik humankapital, så vil de være like attraktive for arbeidsgivere. Hvis vi sammenlikner personer med like forutsetninger, men som likevel ikke har like muligheter når det gjelder opprykk, vil det være rimelig å anta at det foreligger andre grunner til forskjeller i opprykksrate blant ledere med ikke-vestlige bakgrunn sammenliknet med etnisk norske ledere. Da er det ikke lenger bare ledernes ferdigheter og kompetanse som er med på å avgjøre for arbeidsgivere, men andre mekanismer som også spiller en rolle når det gjelder opprykk hos ledere med minoritetsbakgrunn.

---

<sup>5</sup> Landsspesifikk humankapital betyr humankapital som opparbeides i mottakslandet (Brekke 2008). Siden enkelte ansatte med minoritetsbakgrunn har høyere utdanning og arbeidserfaring fra hjemlandet sitt, så blir de lite attraktive på arbeidsmarkedet i Norge.



## 2.2 Arbeidstaker – sosiale nettverk

Når det gjelder forskjeller mellom ulike etniske grupper på arbeidsmarkedet, er det nødvendig å forstå hva som påvirker arbeidstakerens valg og samtidig forstå hvordan arbeidsgiveren kan begrense eller muliggjøre opprykk. Møtet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker blir ganske sentral. Dette forholdet kalles ofte for ”matching” mellom kravene for det gitte arbeidet og arbeidstakerens kvalifikasjoner (Granovetter 1981). Med andre ord er det viktig å belyse hvordan denne ”matchingen” vil kunne være forskjellig for ledere med minoritets- og etnisk norsk bakgrunn.

Selv om ledere med minoritetsbakgrunn har nok kunnskap, ferdigheter og den erfaring som trengs for å lykkes på arbeidsmarkedet, finnes det en del andre mekanismer som kan forklare forskjeller i opprykk mellom ikke-vestlige og etnisk norske ledere. Nettverksteori kan være en annen mulig forklaring som kan belyse hvorfor det er forskjeller i muligheter for opprykk mellom ikke-vestlige og etnisk norske ledere (Drake og Solberg 1995). Minoritets- og majoritetsledernes erfaringer om etablering av viktige sosiale nettverk vil kunne bringe frem deres tilhørighet til arbeidsmarkedet. ”*Et nettverk er en ressurs som er ulikt fordelt mellom aktørene i et system*” (Rogstad 2001: 119). I følge Granovetter (1995) er sosiale nettverk nødvendig både for å få innpass og for å få opprykk i bedriften. Teorien forklarer blant annet forskjeller på arbeidsmarkedet med utgangspunkt i individets posisjon i den sosiale strukturen. Nettverksteorien vektlegger at når individer tilhører et sosialt nettverk, vil de utveksle ressurser og informasjon. Dette fører til at individet bruker mindre tid og krefter på å tilegne seg mer kunnskap enn hva det ville fått hvis individet ikke hadde inngått sosiale nettverk (Andreassen og Folkenborg 2002).

### 2.2.1 Sterke og svake bånd

Granovetter påpeker at sosiale nettverk består av to typer strukturer, sterke og svake bånd (Granovetter 1995). Sterke bånd består av familie og nære venner, mens svake bånd består blant annet av slekt, tidligere kolleger og arbeidsgivere. Granovetter (1995) mener at det er de svake båndene som er de viktigste for arbeidstakere for å få innpass, og ikke minst, opprykk på arbeidsmarkedet. Fordi det å etablere et godt forhold til kolleger og arbeidsgivere vil være mest effektivt når det gjelder jobbrekruttering. Arbeidstakeren bør helst etablere flere svake

bånd siden viktig informasjonen om arbeidstakere når flere gjennom svake bånd enn sterke bånd. Dette er ofte tilfelle fordi de som tilhører sterke bånd, har kjennskap til samme personer og har felles kontaktflate. Men hvis man klarer å etablere svake bånd, kan arbeidstakere få nye muligheter som kan være av stor betydning for tilgang til høyere posisjoner. Granovetter (1995) hevder at sosiale nettverk virker som informasjonskanaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det betyr at mange av arbeidstakere vil ha muligheter for en bedre posisjon gjennom sosiale nettverk, og spesielt gjennom uformelle kanaler. Sosiale nettverk vil også formidle tillit siden de er basert på personlige kontakter. Granovetter hevder at "*Regardless of competence or merit, those without the right contacts are penalized*" (1995:100).

Nettverksteorien kan også benyttes til å forklare eventuelle forskjeller mellom ledere med ulik etnisk bakgrunn siden tilgangen til sosiale nettverk ofte er ulikt fordelt mellom ulike grupper i samfunnet. Forskningen viser at ikke-vestlige minoriteter deltar i de sentrale nettverkene i mye mindre grad sammenliknet med etnisk norske ansatte. Ikke-vestlige minoriteter benytter sjelden relevante sosiale nettverk for å innhente nyttig informasjon om nye muligheter på arbeidsmarkedet (Rogstad 2001). Konsekvensen av dette blir da at de kommer dårligere ut blant annet når det gjelder opprykk til høyere posisjoner.

Kanter ser på situasjonen hos kvinnelige ledere og sammenlikner med minoriteter på arbeidsmarkedet. Kvinner i ledelse blir ofte sett på som "annerledes" på samme måte som minoritetsgruppen. Dette fører til at de har vanskeligheter med å bli integrert i fellesskapet (Andreassen og Folkenborg 2002). Kulturelle barrierer vil derfor kunne fungere ekskluderende både for kvinnelige ledere og for ikke-vestlige ledere. Det er viktig å ha god kommunikasjon med sine kolleger. Dette vil blant annet kunne danne grunnlag for uformell kontakt i ledelsen. Når man blir en del av fellesskapet, og deler samme type av verdier, vil det knytte bånd mellom medlemmene, og mange beslutninger vil bli tatt på ledelsens sosiale arenaer (Andreassen og Folkenborg 2002). Både kvinnelige ledere - og minoritetsledere vil ha vanskeligheter med å etablere slik uformell kontakt med andre ledere. Majoritetsledere kan være usikre på kvinnelige – og minoritetsledere når det gjelder den uformelle kontakten, siden de har lite kjennskap til denne gruppen i ledelsen. Dermed vil majoritetsledere forholde seg til kolleger som de allerede har etablert et godt forhold til. Det er ikke slik at ikke-vestlige minoriteter mangler sosiale nettverk, men type nettverk som ikke-vestlige minoriteter etablerer, kan bli sett på som et problem fordi rekruttering av minoriteter til ulike stillinger som regel vil skje gjennom egne minoritetsnettverk (Rogstad 2001).

Arbeidsgiver vil ofte bruke sine nettverk til å finne ut hvordan en arbeidstaker vil fungere i deres bedrift. Rogstad (2001) beskriver sosiale nettverk som har en tosidig funksjon, både som døråpner og garantist. Når det gjelder arbeidsgiver, så har nettverk en funksjon som garantist. Arbeidsgiveren kan bruke sine sosiale nettverk på jakt etter aktuelle arbeidssøkere. Informasjonen som arbeidsgiver får gjennom nettverksrekruttering, er mer personlig og noe som ikke hadde kommet frem i en vanlig søknadsprosess. Samtidig er det enklere for arbeidsgiveren å stole på slik informasjon siden den kommer gjennom personlige bekjenskaper (Rogstad 2001). Nettverk har også en funksjon som døråpner for arbeidssøkeren siden arbeidssøkeren kan bruke sine sosiale nettverk til å skaffe seg informasjon om relevante stillinger og muligheter for opprykk både i og utenfor bedriften (Rogstad 2001). På den måten vil både arbeidsgiveren være tryggere på hva han får og samtidig vil arbeidssøkeren være mer bevisst over hvordan vedkommende skal tilpasse seg de nye omgivelsene.

Minoritetslederne som jeg har intervjuet, har alltid hatt høye ambisjoner og mål for å nå langt på arbeidsmarkedet. De har bygget sin karriere gjennom en hard konkurranse med tanke på deres etniske bakgrunn. Man vil ofte være skeptisk til de det finnes få av. For det første må ledere med ikke-vestlig bakgrunn vise at de har god nok kompetanse til å utføre den jobben de står ansvarlig for. Samtidig må de skape et godt inntrykk hos arbeidsgiveren ved å gjøre ekstra innsats for å kvitte seg med frykt for det ukjente og fremmede som ofte kan ligge hos arbeidsgivere (Becker 1975). Enkelte arbeidstakere med minoritetsbakgrunn har til en viss grad klart å komme seg gjennom den harde konkurransen, mens andre ikke har hatt de samme mulighetene til å lykkes på arbeidsmarkedet.

### **2.3 Etterspørselssideforklaringer**

I motsetning til tilbudssideforklaringen vil etterspørselssideforklaringen hevde at det først og fremst er arbeidsgiverens handlinger, preferanser og valg overfor arbeidstakeren som fører til etnisk ulikhet på arbeidsmarkedet (Becker 1975). Dersom arbeidstakere i utgangspunktet er like, både når det gjelder utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring, og den eneste forskjellen mellom arbeidstakere blir deres etniske bakgrunn, kan vi konkludere med at det foreligger diskriminering hos arbeidsgivere hvis vi fortsatt finner forskjeller i opprykk (Becker 1975). Informantenes individuelle oppfatninger når det gjelder arbeidsgivere og deres valg av

arbeidstakere vil kunne danne en forståelse av deres anerkjennelse i bedriftene. Som regel er det tre hovedgrupper av arbeidstakere som blir utsatt for diskriminering. Det er kvinner, ikke-vestlige minoriteter og eldre (Rogstad 2001, Sollund 2004, Storvik 2000). Når det gjelder opprykk, er det en del kriterier enhver søker må oppfylle som avgjør om en rykker opp eller ikke. Arbeidsgivere kan derfor i de fleste tilfeller ganske enkelt ta en avgjørelse om opprykk eller ansettelse ved å hevde at det er basert på andre egenskaper enn etnisk bakgrunn eller kjønn.

## **2.4 Arbeidsgiver – preferanser**

Ved opprykk eller ansettelse er det vanlig at arbeidsgiveren legger vekt på kvalifikasjoner, ferdigheter og yrkeserfaring ved lederen. Når arbeidsgiveren tar et valg, må det først og fremst tas hensyn til bedriften og hva slags leder bedriften ønsker, om lederen klarer å oppnå gode resultater og skape tillit hos sine ansatte. I enkelte tilfeller vil arbeidsgiveren handle på bakgrunn av egne interesser i tillegg til bedriftens interesser (Becker 1975). På etterspørselssiden finner vi forhold som har med arbeidsgiverens handlinger å gjøre.

Diskriminering kan både ses som et produkt av utilsiktede konsekvenser og som motivert handling på individnivå (Rogstad 2001). Hvis arbeidsgiveren bevisst velger å ansette ledere med etnisk norsk bakgrunn fremfor ledere med ikke-vestlig bakgrunn, vil det skape store forskjeller mellom disse to gruppene. Arbeidsgiveren forskjellsbehandler ikke på grunn av manglende kompetanse, men forskjellene skyldes heller en konsekvens av diskriminering. Det finnes ulike typer av diskriminering. Her vil jeg redegjøre for tre hovedtyper av diskriminering som ofte benyttes i forbindelse med studier om arbeidsliv (Rogstad 2001).

### *2.4.1 Diskriminering basert på preferanser*

Becker (1971) kaller denne teorien for "*tastes for discrimination*". Teorien innebærer at arbeidsgiveren er villig til å tape profitt mot å velge en person fremfor en annen.

Preferanseteorien viser blant annet at dersom arbeidsgiveren har preferanse for personer med majoritetsbakgrunn, vil arbeidsgiveren unngå å velge personer med minoritetsbakgrunn selv om personer som tilhører minoritetsgruppen er mer kvalifiserte enn de som tilhører majoritetsgruppen. På den måten vil arbeidsgiveren handle imot økonomiske egeninteresser

og er villig til å tape økonomisk mot å slippe å ansette eller gi opprykk til en person som arbeidsgiveren ikke ønsker å ha i bedriften (Becker 1975, Arrow 1973). Gruppen som blir utstøtt fra arbeidsgiverens side, får dermed lavere stillinger og mindre betalt sammenliknet med gruppen som arbeidsgiveren har preferanser for (Arrow 1973). Personer med preferanse for diskriminering må være villig til å betale for, eller avstå fra betalig, for å handle diskriminerende i sine valg (Becker 1975). Senter mot etnisk diskriminering (SMED) har gjort undersøkelser i ulike kommuner og kommet frem til at den mest vanlige måten minoritetsgruppen diskrimineres på, er ved utestenging. Det er bevisste eller ubevisste handlinger som fører til at minoriteter ikke får innpass på arbeidsmarkedet, og de som allerede er i arbeid, enten isoleres eller tvinges ut av bedriften på grunn av deres etniske bakgrunn (NOU 2002:12).

Innenfor preferansediskrimineringen er det andre forhold enn produktiviteten hos arbeidstakeren som blir vektlagt. Rogstad (2001) skiller mellom preferanser hos arbeidsgiveren som vil være sterke eller svake. Han påpeker at det er viktig å skille mellom den diskrimineringen som arbeidsgiveren er villig til å betale for, og en form ”der arbeidsgiveren foretrekker nordmenn hvis det kan gjøres uten kostnader” (Rogstad 2001). Med andre ord betyr det at preferanser hos arbeidsgiveren også kan være erkjente og ha ulik grad av styrke. Svake preferanser vil som regel basere seg på ”magefølelse” hos arbeidsgiveren hvor han unngår å gi opprykk til etniske minoriteter. På den måten skiller svake preferanser seg fra direkte negative holdninger til ikke-vestlige ledere. Svake preferanser og uklare begrunnelser hos arbeidsgiveren vil kunne skape store forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgruppen.

I studien *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet* (2001), gjør Rogstad en analyse av fire bedrifter og viser at det er indikasjoner på at arbeidsgiveren i ansettelsesprosessen ofte vil være selektiv med hensyn til arbeidssøkernes etniske bakgrunn. I sine resultater viser Rogstad at arbeidsgiveren enkelte ganger vil vurdere arbeidssøkere på bakgrunn av ytre kjennetegn som hudfarge, eller vurdere søkere ved å legge vekt på andre forhold, for eksempel kunder som har fordommer mot ikke-vestlige søkere. Årsaken til at arbeidsgiveren gjør slike vurderinger av søkere med ikke-vestlig bakgrunn, er først og fremst usikkerhet. Arbeidsgiveren vil som regel være usikker når han skal ta beslutninger om ansatte siden man ikke vet hva en arbeidssøker vil yte i fremtiden (Rogstad 2001). Arbeidsgiveren har lite informasjon om hvordan en arbeidstaker med opphav fra en ”annen” kultur vil fungere i

bedriften med "norsk" kultur. Samtidig har arbeidsgiveren bestemte fordommer og forestillinger om gruppen. Arbeidsgiveren setter ikke-vestlige minoriteter i bås og legger vekt på tilskrevne egenskaper som etnisk tilhørighet fremfor ervervede egenskaper (Rogstad 2001).

#### *2.4.2 Diskriminering basert på fordommer*

Denne formen for diskriminering oppstår når andre enn arbeidsgiveren har fordommer mot arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Slike fordommer mot minoritetsgruppen kan eksistere blant andre arbeidstakere i bedriften eller deres kunder. Merton kaller en slik type diskriminering for "*unprejudiced discrimination*" (Rogstad 2001). Arbeidsgiveren lar være å ansette minoritetsgruppen som andre arbeidstakere eller kunder har fordommer mot, siden et slikt forhold kan skape uenigheter i bedriften. "*Unprejudiced discrimination*" skiller seg fra det Becker kaller for "*tastes for discrimination*" ved at arbeidsgiveren handler økonomisk rasjonelt (Brekke 2008). Arbeidsgiveren handler ut i fra det han mener er det beste for bedriften, det vil si han velger bort å ansette minoriteter som andre har fordommer mot, fordi arbeidsgiveren tenker at de kan miste andre arbeidstakere eller kunder hvis de ansetter minoriteter i bedriften. Selv om arbeidsgiverens formål er forskjellig i de to ulike teoriene, vil konsekvensene av handlinger bli det samme. I begge tilfeller vil minoritetsgruppen bli rammet av diskriminering på arbeidsmarkedet. På den måten vil arbeidstakere med minoritetsbakgrunn igjen miste muligheter for å få tilgang på arbeidsmarkedet eller opprykk til høyere posisjoner.

#### *2.4.3 Statistisk diskriminering*

Den siste formen for diskriminering som tas opp her, er statistisk diskriminering. Denne type diskriminering oppstår når arbeidsgiver er usikker eller mangler informasjon om enkelte arbeidssøkere (Arrow 1973). Arbeidsgiveren vil som regel være mer usikker på kandidater med minoritetsbakgrunn og deres kvalifikasjoner (Rogstad 2001). Det krever tid og ressurser for arbeidsgiveren å fremskaffe korrekt informasjon om søkere med minoritetsbakgrunn, for eksempel ved ansettelser eller opprykk. Arbeidsgiveren ønsker derfor å ansette eller gi opprykk til personer han allerede har informasjon om, eller har en tilhørighet til, gjennom blant annet sosiale nettverk. Usikkerheten oppstår når arbeidsgiveren har bestemte

oppfatninger og forestillinger om søkere med ikke-vestlig bakgrunn. Manglende informasjon og usikkerhet om minoritetsgruppen fører til at det oppstår statistisk diskriminering på arbeidsmarkedet (Arrow 1973, Rogstad 2001). Ofte kan arbeidsgiveren ha lite kunnskap om hver enkelt arbeidssøkers produktivitet, og derfor danner arbeidsgiveren en oppfatning ut fra observerbare egenskaper. Etnisk minoritetsbakgrunn er en slik observerbar egenskap. Arbeidsgiveren kan diskriminere på bakgrunn av forskjeller i gjennomsnittsproduktiviteten mellom minoritets- og majoritetsgruppen. Det vil si at kvalifikasjoner hos en gjennomsnittlig arbeidstaker med etnisk norsk bakgrunn vil være bedre kjent for arbeidsgiveren enn kvalifikasjoner hos en gjennomsnittlig arbeidstaker med minoritetsbakgrunn (Arrow 1973). I dette tilfellet vil minoritetsansatte bli diskriminert, fordi de ikke vurderes ut fra sine egne egenskaper, men snarere blir vurdert ut fra egenskapene til en gjennomsnittlig arbeidstaker med minoritetsbakgrunn.

Statistisk diskriminering av minoritetsgruppen er mest utbredt når minoriteter skal søke arbeid etter endt utdanning (Wiborg 2006). Det er de første årene, når minoriteter ønsker å få innpass på arbeidsmarkedet, som er mest utfordrende, mener Wiborg (2006). Man kan anta at det vil finnes mindre fordommer hos arbeidsgiveren, etter at minoritetsgruppen har vært en del år ut i arbeidslivet og har etablert seg. Minoriteter blir mer synlige, og det knyttes mindre usikkerhet til deres kvalifikasjoner. Hvis det er slik at arbeidsgivere er mest skeptiske til arbeidstakere med minoritetsbakgrunn de første årene av karriereløpet, vil man kunne anta at denne skepsisen vil avta når minoriteter har etablert seg på lik linje med etnisk norske på arbeidsmarkedet. Ikke-vestlige minoriteter vil følgelig møte mindre motgang når deres kompetanse først er blitt synlig og etablert som del av arbeidsmarkedet. Det vil finnes stadig flere med ikke-vestlig bakgrunn på arbeidsmarkedet, og mange har allerede klart å etablere sin posisjon der. Det kan også tenkes at det eksisterer flere barrierer som er med på å avgjøre om ikke-vestlige minoriteter rykker opp eller ikke.

#### *2.4.4 Indirekte og direkte diskriminering*

Det er ikke enkelt å identifisere diskriminering på arbeidsmarkedet. Hvis man skal si noe sikkert om minoritetsgruppen blir utsatt for diskriminering, er man nødt til å ha informasjon om hvordan arbeidsgivere tenker ved ansettelse og opprykk (Rogstad 2001). Det er gjort lite forskning på arbeidsgivernes holdninger til minoritetsgruppen og særlig ledere med ikke-

vestlig bakgrunn (Rogstad 2006). Diskriminering brukes som en av mange forklaringer på hvorfor det oppstår forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsmarkedet. På lang sikt vil bedriftene miste mange og viktige ressurser hvis de handler på bakgrunn av diskriminerende handlinger. De bedriftene som diskriminerer og velger å ansette mindre kvalifiserte arbeidstakere med etnisk norsk bakgrunn fremfor kvalifiserte arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn, vil kunne tape konkurransen mot de bedriftene som ikke diskriminerer (Rogstad 2001, Brekke 2008). Diskriminering vil føre til at bedriften mister mange kompetente arbeidstakere og dermed profitt.

Rogstad (2001) hevder at det ikke alltid er like enkelt å avgjøre om en handling er diskriminerende eller ikke. Derfor er det viktig å kunne frembringe arbeidsgiverens motiver og handlingsalternativer. Rogstad (2001) mener at handlinger kan ses i sammenheng med direkte eller indirekte diskriminering. Direkte diskriminering består av at enkelte grupper ikke får tilgang til rettigheter og goder som andre. Denne formen for diskriminering kan ramme enkelte minoriteter som møter motgang ved ansettelse og opprykk på grunn av deres etniske bakgrunn. Mens indirekte diskriminering handler om at arbeidsgiveren kan iverksette regler og praksiser som kan føre til store skjevheter. Selv om deres hensikt ikke er å skape ulikhet på arbeidsplassen. Det kan for eksempel være at en stilling krever god fremstillingsevne i norsk, dermed utelater bedriften arbeidssøkere som ikke har gode nok språkferdigheter. En handling hos arbeidsgiveren ved opprykk trenger ikke alltid å være diskriminerende, derimot er det motivene som avgjør skjevbehandlingen (Rogstad 2001). I enkelte tilfeller er det ikke mulig å fastslå om arbeidsgiveren har en diskriminerende holdning eller ikke. Derfor er det relevant å se på motiver bak handlinger, altså hva som er hensikten til arbeidsgiveren når han ansetter en etnisk norsk leder fremfor en ikke-vestlig leder. Det kan hende at lederen med etnisk norsk bakgrunn har mer yrkeserfaring, og det er avgjørende for valget hos arbeidsgiveren.

## **2.5 Interne arbeidsmarkeder**

Innenfor arbeidsmarkedsforskningen skiller man gjerne mellom interne og eksterne arbeidsmarkeder (Petersen 1982). Skillet mellom interne og eksterne arbeidsmarkeder er mye brukt i sosiologiske arbeidsmarkedsstudier. En hovedantakelse blant sosiologer er at interne arbeidsmarkeder beskytter interne arbeidstakerne fra konkurranse fra arbeidssøker som befinner seg i det eksterne arbeidsmarkedet.



Informantenes oppfatninger og opplevelser er knyttet til en bestemt kontekst. Det er innenfor denne konteksten informantene handler og skaper mening og forståelse. Deres opplevelser av det å gjøre opprykk er knyttet til den bedriften de tilhører, og deres erfaringer vil være forskjellige avhengig av bedriften. Jeg vil for det meste konsentrere meg om opprykk som er definert ved stillingsskifte i interne arbeidsmarkeder siden mine informanter har gjort opprykk internt i bedriften. Jeg vil benytte dette begrepet for å belyse muligheter for opprykk hos ikke-vestlige ledere sammenliknet med etnisk norske ledere. Samtidig vil jeg kort beskrive eksterne arbeidsmarkeder for å kunne klargjøre likheter og forskjeller mellom disse to former for arbeidsmarkeder. Opprykk fra en stilling til en annen foregår innenfor en bedrift hvor konkurranse og muligheter hos arbeidstakere vil være begrenset. Når arbeidskraften deles innenfor samme konsern, kalles det internt arbeidsmarked (Colbjørnsen 1984). Vanligvis vil hver enkelt bedrift være et internt arbeidsmarked, men i enkelte tilfeller kan det interne arbeidsmarkedet være sammensatt av flere bedrifter. Når arbeidstakeren beveger seg mellom ulike bedrifter og er villig til å bytte arbeidsplass ved opprykk, kalles det eksterne arbeidsmarkeder (Colbjørnsen 1984). Teorier om interne arbeidsmarkeder kan også benyttes for å forstå lederrekruttering (Dahl og Roll 1986). Jo lenger opp i ledelseshierarkiet man kommer, desto mer vil opprykksraten synke. Grunnen til det er at det blir færre stillinger, og dermed blir konkurransen om lederposisjonen hard. I en slik situasjon har ledere med ikke-vestlig bakgrunn to muligheter. Lederen kan enten forsøke å komme seg inn i en annen stige innenfor bedriften hvor det er muligheter for opprykk. Men dette vil være avhengig av bedriftens størrelse. Ellers må lederen forsøke å komme seg inn i en annen bedrift hvor mulighetene for opprykk er flere enn i den tidligere bedriften.

Det å benytte interne arbeidsmarkeder gir en effektiv måte å kontrollere og disiplinere arbeidstakere og det arbeidet de utfører i bedriften (Petersen 1982). Arbeidstakere har et fortrinn i interne arbeidsmarkeder fremfor søkere som kommer utenfra på grunn av ansiennitet, intern opplæring og tilhørighet til bestemte fagforeninger. Dette oppfattes som rettigheter ansatte har siden de lenge har arbeidet i den samme bedriften. Colbjørnsen (1984) ser på interne arbeidsmarkeder som tilfluktsrom hvor ansatte kan skjerme seg fra markedsmechanismens påvirkning. Det betyr at krav som stilles når det gjelder tilbuds- og etterspørselsside til den enkelte i eksterne bedrifter, holdes helt eller delvis ute. Mens i eksterne arbeidsmarkeder vil arbeidssøkere innad i bedriften og utenfor bedriften vurderes likt ved opprykk til høyere posisjoner (Colbjørnsen 1984). For arbeidstakere vil interne opprykk fungere som en belønning og god arbeidsinnsats og lang ansiennitet. Blant annet vil det skape

likhet mellom ulike grupper og individer som tilhører bedriften. Ved ekstern opprykk vil arbeidstakere miste sine sosiale nettverk som de etablerte i tidligere bedrifter. I den nye bedriften blir de nødt til skape slike nettverk fra bunnen av. Både interne og eksterne arbeidsmarkeder er knyttet til hverandre gjennom det som kalles "adgangsporter", det vil si åpne jobber som fører til et internt arbeidsmarked (Colbjørnsen 1984).

### *2.5.1 Bedriftens størrelse*

Petersen (1982) peker på to forhold som er nødvendig for å utvikle interne arbeidsmarkeder, nemlig størrelse og teknologi i hver enkelt bedrift. Det eksisterer en del forskjeller i betydning av interne arbeidsmarkeder mellom ulike bedrifter. I enkelte bedrifter finnes det større muligheter for opprykk hvor arbeidstakere kan starte fra bunnen av og bygge seg oppover i hierarkiet. Mens i andre bedrifter vil det være færre muligheter for opprykk, og det vil verken finnes særrettigheter for arbeidstakere som har holdt seg lenge i samme bedriften eller muligheter for interne opprykk (Petersen 1982). Bedriftens størrelse og teknologi kan dermed være to viktige faktorer som er med på å avgjøre opprykksmuligheter i ulike bedrifter.

Når det gjelder teknologi i bedriften, vil en enkel teknologi føre til at arbeidstakere får større ansvar og flere arbeidsoppgaver. Dermed vil det være gode muligheter for opprykk til høyere posisjoner. Mens en mer komplisert og avansert teknologi i bedriften fører til at muligheter for opprykk blir færre siden avansert teknologi krever mer opplæring og kunnskap. Petersen (1982) hevder at bedriftens størrelse også har betydning for interne opprykk i enkelte bedrifter. Som regel vil det være slik at store bedrifter, det vil si bedrifter med mange ansatte, vil ha interne opprykk i mye større grad sammenliknet med små bedrifter med færre ansatte. En av årsakene er at store bedrifter har behov og ressurser til å ta i bruk interne arbeidsmarkeder. Ofte vil større bedrifter være byråkratisk oppbygd, og i slike bedrifter vil interne arbeidsmarkeder være utviklet slik at de har tydelige rutiner og regler for opprykk (Petersen 1982).

Michael Piore kritiserer interne arbeidsmarkeder for at arbeidstakere og arbeidsgivere handler mindre mål-middel rasjonelt i forhold til eksterne arbeidsmarkeder (Colbjørnsen 1984). Med andre ord betyr det at aktørene i interne arbeidsmarkeder er mer opptatt av økonomiske størrelser slik som lønnsøkning enn normer og tradisjoner i bedriften. Piore hevder at i

eksterne arbeidsmarkeder er sosiale faktorer som tilbudsside- og etterspørselssideforklaringer med på å avgjøre opprykk. Det er nettopp disse individuelle ressursene som bestemmer opprykk i bedriftene. Colbjørnsen (1984) avviser kritikken og mener at det ikke er godt nok grunnlag for å hevde at aktører i interne arbeidsmarkeder handler lite rasjonelt. Han mener at det er flere mekanismer som er med på å påvirke aktørens valg.

### *2.5.2 Konsekvenser av interne arbeidsmarkeder*

Etter å ha vært ansatt i den samme bedriften i en del år, har lederne opparbeidet en del rettigheter i det interne arbeidsmarkedet, og disse kan kun realiseres når lederne forblir i den samme bedriften. Det betyr at lederne setter seg selv i et avhengighetsforhold til det interne arbeidsmarked de er knyttet til (Colbjørnsen 1984). Om de kunnskaper den enkelte lederen har tilegnet seg, er bedriftsspesifikke i den forstand at de i liten grad kan overføres til andre bedrifter, vil lederen i liten grad kunne bruke trusselen om å forlate bedriften som pressmiddel for å bedre sine arbeidsforhold. Derfor hevder enkelte at interne arbeidsmarkeder ikke bare er tilfluktsrom, men også feller (Colbjørnsen 1984).

Rekruttering til høyere posisjoner kan rammes av ulempene innenfor et internt arbeidsmarked. Ofte vil det være behov for å ta inn nye personer til enkelte stillinger som tidligere har vært forbeholdt interne opprykk (Dahl og Roll 1986). Spesielt vil bedriften ha behov for eksterne arbeidstakere når ny teknologi gir behov for ny kunnskap, noe som ikke alltid finnes blant bedriftens egne ansatte. I slike tilfeller vil interne arbeidsmarkeder få redusert sin evne til omstilling. Ofte vil det være en nødvendighet for bedriften at det kommer nye ledere utenfra som kan se nye sammenhenger. Ledere som blir rekruttert eksternt, vil kunne se bedriften i nytt lys og dermed bidra til nytenkning (Dahl og Roll 1986). Når det gjelder ikke-vestlige ledere som jeg her studerer, vil de, som det har fremgått, velge å være tilknyttet multinasjonale bedrifter med tanke på opprykksmuligheter. Ikke-vestlige ledere vil befinne seg i mellomstore norske bedrifter, men det ser ut som de vil være der bare for korte perioder. Når de ønsker å oppnå opprykk og klatre lenger opp i karrierestigen, velger disse lederne heller å gå over til større bedrifter som består av flere lederstillinger.

## 2.6 Glasstak

Mangelen på kvinnelige ledere har lenge vært et omdiskutert tema, og ofte vil kvinner og minoriteter møte motgang på arbeidsmarkedet når de forsøker å få innpass eller rykke opp til en høyere posisjon (Rogstad 2001, Brekke 2008, Støren 2002). Begrepet glasstak ble først benyttet i Norge av Irmelin Drake og Anne Grete Solberg i boken *Kvinner og ledelse gjennom glasstaket* (1995). De hevder at kvinner i ganske stor grad er underrepresentert i posisjoner som gir makt og prestisje. Både kvinner og menn tar aktivt deltagelse i arbeidslivet, men likevel er arbeidsmarkedet sterkt kjønnssegregert. Det vil si at fordeling av kvinner og menn i arbeidslivet er ulikt fordelt avhengig av yrket (Drake og Solberg 1995). Informantenes erfaringer og deres tilknytning til arbeidsmarkedet vil være med på å synliggjøre hvordan enkelte grupper kommer seg gjennom dette glasstaket mens andre forblir der de er. Det finnes ganske få kvinner som har synlige lederposisjoner i dag. Det eksisterer barrierer for kvinner som hindrer dem i å klatre oppover i hierarkiet. Glasstak begrepet anvendes først og fremst til å forklare kjønnsforskjeller ved opprykk til høyere posisjoner.

Glasstakbegrepet brukes for å forklare gjennomslipptige barrierer som kan være usynlige eller synlige, bevisste eller ubevisste mekanismer. Det er barrierer som hindrer enkelte grupper å komme seg lenger opp i hierarkiet. Disse gruppene blir forfremmet til et visst nivå hvor de møter begrensninger som hindrer dem til å komme videre (Drake og Solberg 1995). Barrierer som holder glasstaket oppe, kan være knyttet til organisasjonskultur og uformelle mekanismer. Barrierer som svake grupper støter på ved opprykk til lederposisjoner, er mest synlige for de som blir rammet av det. Mens de forblir mer usynlige for de som ikke rammes av det, det vil si ledere med etnisk norsk bakgrunn vil ikke legge merke til slike barrierer i like stor grad som ikke-vestlige ledere. Ofte vil kvinner og minoriteter ikke ha tilgang til uformelle nettverk som er nødvendige og gir mulighet for opprykk. Forskningen viser at slike svake grupper klarer å nå de lavere ledernivåene i bedriften, men når de skal forsøke å komme lenger opp i hierarkiet, møter de motgang og begrensninger (Storvik 2000, Rogstad 2001). Det eksisterer et glasstak mellom denne gruppen og øverste ledernivå.

De som rekrutterer til lederposisjoner, vil ofte foretrekke kandidater med samme bakgrunn og kjønn som dem selv. Det betyr at det ofte vil eksistere monokulturer i norsk næringsliv, hvor ledelse og nettverk domineres av middelaldrende menn med forholdsvis lik erfaring,

utdanning og tenkesett (Andreassen og Folkenborg 2002). I utgangspunktet vil disse mannlige lederne samarbeide, omgås og rekruttere andre ledere som er erfaringsnære og kjente. Disse lederne vil rett og slett foretrekke den type ledere som de er vant med og har fellestrekk med. De velger med andre ord å plukke menn som likner dem selv mest mulig (Andreassen og Folkenborg 2002). Kanter (1977) kaller det for homososial reproduksjon når ledere rekrutterer andre ledere i sitt eget bilde. En konsekvens av homososial reproduksjon er at personer som deler ledergruppens karakteristikk lettere rekrutteres til lederstillinger. Arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn vil ofte bli rammet av en slik vurdering. De vil møte motgang ved opprykk til høyere posisjon blant annet fordi menn med etnisk norsk bakgrunn som besitter lederposisjoner, vil foretrekke etnisk norske ledere fremfor ikke-vestlige ledere. Dette glasstaket vil eksistere mer eller mindre avhengig av hvilken type bedrift en tilhører. Slike forskjeller knyttet til etnisk bakgrunn vil føre til barrierer mot ikke-vestlige ledere. Barrierer vil ofte virke som ekskluderingsmekanismer og dermed blir deres muligheter for opprykk begrenset i enkelte bedrifter.

En studie fra USA (RBS 1979) av opprykksmuligheter hos kvinner og minoriteter i ulike bedrifter viser at det finnes få kvinnelige - og minoritetsledere, men at ting er i sakte forandring. Videre viser forskningen at kvinner og minoriteter er en ny gruppe innenfor ledelse på lavere ledernivåer. Derfor vil denne gruppen i tillegg til å ha lederkvalifikasjoner trenge å overkomme de begrensningene som hemmer mulighetene for opprykk. Disse begrensningene kan oppstå både på grunn av usikkerheten hos arbeidsgiveren eller av at kvinner og minoriteter tror de ikke vil klare å oppnå en lederposisjon siden de tilhører en "svak gruppe" som kanskje er lite attraktiv som en lederskikkelse. Studien viser blant annet at en av årsakene til at denne gruppen har lave forventninger til seg selv er at de har få rollemodeller. Det er viktig å ha flere rollemodeller- noe som gir et bedre grunnlag når man skal innta en lederrolle. Majoritetsledere i disse bedriftene påstår at de er vant med å forholde seg til andre hvite menn og tanken på minoritetsledere gjør dem ukomfortabel og de føler seg truet. Studien hevder at på sikt kan kvinner og minoriteter vente seg en lysere fremtid når det gjelder opprykk til lederposisjonen. Det som kunne være et alternativt valg for ledere i slike bedrifter, er brobyggende nettverk hvor det kan skapes kontakt mellom majoritets- og minoritetsgruppen.

Storvik (2000) hevder at kvinner og menn har like stor sannsynlighet for å få lederposisjoner i staten, men problemet er når arbeidsgivere skal ansette, så vil de ofte ønske å ha arbeidstakere som ligner på dem selv. Dermed vil kvinner og ikke-vestlige ledere havne lenger ned i ledelseshierarkiet. Når ledere med ikke-vestlig bakgrunn møter glasstaket gjennom karrieren sin, kan årsaken knyttes til fordommer. Det innebærer at ikke-vestlige ledere kan holdes utenfor. For å unngå glasstaket, eller for å komme seg gjennom dette, er det nødvendig med gode nettverksrelasjoner. Arbeidsgivere ansetter ikke arbeidstakere kun etter kompetanse og kvalifikasjoner, men like nødvendig er det at de har tillit til, og kjenner den aktuelle arbeidssøkeren. Det handler ikke bare om faglig tillit, men også om relasjoner og kjemi med overordnede og underordnede (Storvik 2000). Ledere med ikke-vestlig bakgrunn vil ha færre slike nettverksrelasjoner enn ledere med etnisk norsk bakgrunn. Arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn vil ofte danne nettverk som stort sett består av minoriteter, og de vil ofte befinne seg i posisjoner hvor det er færre muligheter for opprykk. Det å bare ha minoritetsnettverk vil hindre ikke-vestlige ledere til å kunne posisjonere seg på arbeidsmarkedet. Det å opprette nettverksrelasjoner utenfor minoritetsgruppen, og spesielt mot ledelsen, fører til at man blir lagt merke til av ledelsen. Dette medfører økte muligheter for å stige i lederhierarkiet (Andreassen og Folkenborg 2002). Sosialiseringen som skjer ved å sette ledelsen i fokus, er nødvendig både i forhold til å etablere bånd, bli sett og ha fellesskapsfølelse.

## 2.7 Møtet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker

For å kunne forstå forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker er det nødvendig å studere det fra et strukturnivå og samtidig forstå hvordan aktørene oppfatter og fortolker hverandre (Rogstad 2001). I studien *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet* (2001) illustrerer Jon Rogstad en modell som belyser ulike forhold som både arbeidsgiveren og arbeidstakeren kan ta hensyn til i ansettelsesprosessen. Modellen gir et oversiktlig innblikk i aktører og strukturer og hvordan dette forholdet er gjensidig påvirket av hverandre. Rogstad (2001) tar utgangspunktet i tre forhold som er sentrale hos Granovetter når han studerer ulikhet på arbeidsmarkedet. Disse forholdene handler først og fremst om a) *egenskaper ved jobb og arbeidsgivere*, b) *egenskaper ved arbeidstakere* og c) *matchingen mellom dem*. Men videre hevder Granovetter at for å forstå relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er det like nødvendig å studere aktørens omgivelser. Han tar med et fjerde forhold i sin

beskrivelse som han kaller for *strukturelle og kulturelle rammebetingelser* (Granovetter 1995, se også Rogstad 2001).

Modellen til Rogstad (2001) illustrerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker og mulige mekanismer som fører til forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgruppen ved å inkludere disse fire forholdene hos Granovetter. Når det handler om *a) egenskaper ved arbeidsgiver*, vil de både være avhengig av bedriftens behov og ønsker. Når en arbeidsgiver tar valg ved ansettelse eller opprykk, må han også ta hensyn til en vurdering av hva som er det beste for bedriften, og hvordan bedriften kan tjene mest mulig ved å velge en arbeidssøker fremfor en annen. På den ene siden vil altså arbeidsgiveren legge vekt på bedriftens interesser ved opprykk. Men på en annen side vil arbeidsgiverens valg også være påvirket av fordommer som ligger til grunn.

Det legges først og fremst vekt på kompetanse hos *b) arbeidssøkeren* når det gjelder opprykk til høyere posisjoner. Videre vil det å etablere sosiale kontakter på arbeidsmarkedet bli viktige informasjonskanaler for å komme seg lenger opp i ledelseshierarkiet. Personer med minoritetsbakgrunn benytter relevante sosiale nettverk i mye mindre grad sammenliknet med majoriteten. Dette medfører at minoritetsgruppen møter motgang når de forsøker å få innpass på arbeidsmarkedet (Rogstad 2001, Amundsen 2006). Når arbeidsgiveren skal ansette eller gi opprykk til arbeidstakere, har de ikke alltid god nok kunnskap og informasjon om hver enkelt søker (Rogstad 2001). Derfor er det nødvendig for arbeidstakere å kunne gjøre seg synlig på arbeidsmarkedet ved å ta i bruk informasjonskanaler som gir gode jobbutsikter. Møtet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er en prosess som ofte vil beskrives som *c) matching mellom dem*. For å kunne forstå ulikheten som oppstår mellom minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsmarkedet er det viktig å forstå hva som påvirker arbeidstakerens valg på den ene siden, og hvordan arbeidsgiveren kan begrense eller muliggjøre et opprykk på den andre siden.

Det som også styrer arbeidsgiverens handlinger og valg av arbeidssøkere når de skal ansette eller gi opprykk, er strukturelle og kulturelle rammebetingelser. Rogstad (2001) beskriver fire typer av rammebetingelser som kan være med på å avgjøre opprykk hos minoritetsledere. For det første handler det om hvordan *økonomiske konjunkturer* påvirker ulike bedrifter. Hver enkelt bedrift vil være avhengige av konjunkturer når de ansetter nye personer, og særlig personer med ikke-vestlig bakgrunn. Østby (2004) viser at i perioder med dårlig arbeidsmarked øker arbeidsledigheten for alle, men mest for minoriteter. I nedgangstider er

ikke-vestlig minoriteter den første gruppen som mister jobben, og ved oppgangstider vil minoriteter være den siste gruppen som får tilbud om en relevant jobb (Rogstad og Raaum 1997). For det andre handler det om *legale bestemmelser* om regler og lover som arbeidsgivere må forholde seg til ved ansettelse og opprykk, særlig når det gjelder ansettelse av minoriteter. Arbeids- og inkluderingsdepartementet tydeliggjør at *Traktaten av det europeiske økonomiske fellesskap (TEF)* forbyr diskriminering på grunnlag av nasjonalitet. Loven om ikke-diskriminering lyder slik:

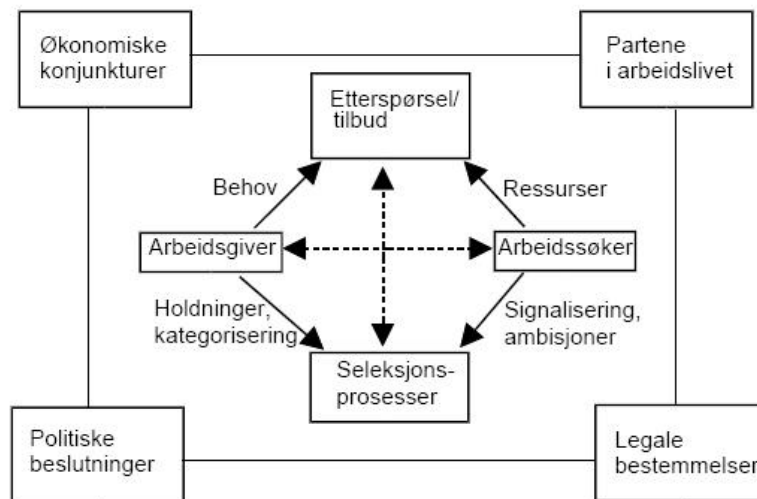
*”Inden for denne Traktats anvendelsesområde og med forbehold af dennes særlige bestemmelser er all forskelsbehandling, der udøves på grundlag af nationalitet, forbudt”.*  
(NOU: 2002 12)

*Senter mot etnisk diskriminering (SMED)*, har lenge behandlet henvendelser om diskriminering på arbeidsmarkedet. Blant annet handlet disse henvendelsene om diskriminering ved ansettelse og opprykk. Ansatte med minoritetsbakgrunn ble utsatt for mobbing og trakassering på arbeidsplassen. Videre viser SMED at arbeidsgivere brukte midlertidige ansettelseskontrakter og oppsigelser som var ulovlige. Andre henvendelser handlet om manglende utbetaling av lønn og feriepenger (NOU: 2002 12).

Slike legale bestemmelser blir igangsatt fordi arbeidsgivere ikke skal ha diskriminerende holdninger på grunn av etnisk tilhørighet, religion eller hudfarge. Alle skal dermed ha like muligheter på arbeidsmarkedet uavhengig av etnisk bakgrunn. For det tredje skal arbeidsgiveren ta hensyn til *partene i arbeidslivet*. Det handler om at arbeidsmarkedet skal satse på å inkludere minoriteter slik at de kan befinne seg i ulike yrker og posisjoner. Bedriften skal legge forholdene til rette for minoriteter slik at de kan finne seg til rette på arbeidsplassen. Ofte vil minoriteter med høyere utdanning møte motgang når de forsøker å få innpass på arbeidsmarkedet. I studien *Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning* (Kvitastein, Johansen, Supphellen 1996) viser funnene blant annet at ikke-vestlige minoriteter med høyere utdanning har langt dårligere sjanser for ansettelser enn etniske nordmenn med tilsvarende bakgrunn. Årsaken til dette er at arbeidsgiveren danner forestillinger om minoritetsgruppen, om hvordan andre ansatte vil reagere på minoriteter, og forestillinger om tilpasningsproblemer i bedriften (Kvitastein, Johansen, Supphellen 1996).



En siste rammebetingelse som påvirker arbeidsgivernes handlinger er *politiske beslutninger*. Det handler om at arbeidsgiveren skal ta hensyn til minoriteters opphold, arbeid og bosetning. Her legges det vekt på innvandringspolitikken og hvordan den legger til rette for innvandrere i Norge.



Figur 4.1 Modellen viser forhold som påvirker møtet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker Rogstad (2001:56).

Rogstad oppsummerer disse fire forholdene i en forenklet modell, slik den er vist ovenfor. For å kunne belyse situasjonen til arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn ved ansettele og opprykk, er det nødvendig å ta i bruk ulike forhold som kan illustrere dette perspektivet. Når arbeidsgiveren skal vurdere opprykk hos arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn gjøres det ut fra en tankegang som både er knyttet til behov som den enkelte bedriften har og arbeidsgiverens subjektive meninger. En arbeidssøker med ikke-vestlig bakgrunn er nødt til å etablere sosiale nettverk hvis arbeidssøkeren ønsker å rykke opp. Derfor blir det nødvendig å se på forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker som et resultat av deres handlinger, altså ”matchingen” mellom disse to gruppene. Samtidig vil arbeidsgivere handle innenfor visse rammebetingelser som påvirker opprykksmuligheter hos ikke-vestlige ledere. Disse fire forholdene vil være avgjørende i kritiske situasjoner (Rogstad 2001).

Modellen til Rogstad, der han illustrerer møtet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker, ble utgitt for nesten ni år siden. Synet på de mulighetene som minoriteter møter i arbeidslivet har forandret seg siden modellen ble utformet. Arbeidsmarkedet er en arena hvor endringer

skapes og føres videre. Slik det norske arbeidsmarkedet har utviklet seg de siste årene, har det ført til en del endringer både når det gjelder minoriteter og høyere utdanning og deres muligheter i arbeidslivet. For å kunne studere situasjonen hos ikke-vestlige ledere i dagens norske samfunn vil jeg utvide denne modellen enda mer, ved å inkludere et femte ledd som handler om *demografiske endringer* over tid. Tidligere var det et spørsmål om Norge *skal* bli et flerkulturelt samfunn, hvor førstegenerasjon skulle sosialiseres og integreres ved å få innpass på arbeidsmarkedet. Men Norge i dag er blitt et flerkulturelt samfunn, hvor det nå er annengenerasjons minoriteter som blir løftet frem på dagens arbeidsmarked. Forskningen viser at det er først nå en annengenerasjon har vokst så mye i yrkesaktiv alder at man kan lage arbeidsmarkedsstatistikk for dem (Østby 2004). Videre hevder forskningen at det er høyere sysselsetting blant ikke-vestlige minoriteter som er født og oppvokst i Norge sammenliknet med førstegenerasjonen med ikke-vestlig bakgrunn.

Motgangen som etniske minoriteter møter i arbeidsmarkedet i dag, skiller seg fra den motgangen som minoriteter møtte tidligere. En av årsakene til at minoriteter fra førstegenerasjonen møtte vanskeligheter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet var manglende kompetanse, ferdigheter og språk. Men neste generasjon har både kompetanse og relevant erfaring, og de har klart å komme seg et skritt videre i karriereløpet. Det er derfor nødvendig å kunne synliggjøre denne gruppen som faktisk har fått innpass på arbeidsmarkedet og klart å etablere sin posisjon blant andre. Det handler om å legge vekt på minoriteter som har gjort en karriere og klargjøre de utfordringene som etniske minoriteter har møtt gjennom karrieren sin. Som regel vil mulighetene for å lykkes på arbeidsmarkedet variere mellom første - og annengenerasjon. Det finnes fortsatt etniske minoriteter som sliter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Men det er like nødvendig å vektlegge de som faktisk lykkes i dag. Selv om de arbeidstakere i annengenerasjon som lykkes er mindre synlige, er det rimelig å tro at med tiden vil denne gruppens omfang øke. Flere minoriteter kommer til å befinne seg innenfor ulike posisjoner gjennom yrkesløpet noe som kan utjevne ulikheten mellom minoritets- og majoritetsgruppen.

## **2.8 Oppsummering**

Forskjeller som oppstår mellom minoritets- og majoritetsgruppen kan på den ene siden forklares gjennom egenskaper ved arbeidstakerne og deres valg innenfor utdanning og

karriere. Minoritetsgruppen vil som regel møte motgang på arbeidsmarkedet på grunn av manglende humankapital. Når minoriteter med ikke-vestlig bakgrunn har de humankapitalressursene som trengs for å lykkes på arbeidsmarkedet, kan ulikheten på en annen side forklares gjennom forhold på etterspørselssiden. Det vil si at arbeidsgivere foretar ansettelse eller opprykksvalg ut fra grupper av individer og ikke enkeltpersoner. Hvis det er slik at interne arbeidsmarkeder holder eksterne søkere utenfor, vil arbeidstakere i det interne arbeidsmarkedet ha større muligheter for opprykk. Samtidig vil arbeidsgiveren ha muligheten til å observere arbeidstakerens ferdigheter. Slik vil interne arbeidsmarkeder også kunne beskytte ikke-vestlige minoriteter fra å møte fordommer og motgang ved opprykk til høyere posisjoner. Begrepet glasstak benyttes ofte for å illustrere at minoriteter kan møte flere typer av barrierer i karrierestigen i forhold til etniske nordmenn. Noen av disse barrierene vil være usynlige og ubevisste, derfor kan det være vanskelig å kjempe mot. Samtidig vil etniske nordmenn ha egne nettverk hvor de rekrutterer ledere som er lik dem selv, dermed får etniske minoriteter sjelden innpass i ledernes nettverk.



### **3. Metodiske refleksjoner**

*”Som så meget andet her i verden, er spørgsmålet om metodevalg et konkret spørgsmål, som ikke kan avgjøres i all abstrakthed og på forhånd: før jeg ved, hva jeg skal undersøge, kan jeg ikke vide, hvordan jeg skal gjøre det” (Askheim og Grenness 2008: 81).*

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metodiske refleksjoner og utfordringer som oppstod under arbeidet. Jeg vil presentere datamaterialet og hvordan datainnsamlingen har foregått. Denne delen av oppgaven vil danne en forforståelse for hvordan jeg har valgt å gå frem, hvilke refleksjoner jeg har gjort meg og de valgene som jeg har tatt underveis. Samtidig vil jeg vektlegge forskningsresultatenes troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

#### **3.1 Kvalitativ forskning**

Innenfor kvalitativ forskning søker forskeren å gå dypere inn på individer, sosiale fenomener og sosial samhandling. For å kunne danne en forståelse av mine informanternes opplevde erfaringer av deres virkelighet var intervju samtaler en velegnet forskningsmetode. Innenfor kvalitativ forskning er relasjonen mellom forsker og informant beskrevet som et ”subjekt - subjekt forhold”, noe som innebærer nærhet og likeverdighet mellom forskeren og den eller de som inngår i forskningen (Thagaard 2003). For å kunne forstå mine informanternes opplevde erfaringer var jeg avhengig av dette nærhetsforholdet, fysisk tilstedeværelse danner bedre forståelse av informantens virkelighet.

#### **3.2 Datainnsamling**

Kvalitative forskningsmetoder har som hensikt å hjelpe oss til å komme så nær inn på forskningsobjektet som mulig. Dermed vil forskeren få bedre mulighet for å forstå meningen bak den observerbare atferden (Askheim og Grenness 2008).

### 3.2.1 Fremstilling av informanter

Hovedmaterialet omfatter intervju med fire ikke-vestlige ledere og deretter fire etnisk norske ledere med høyere utdanning og yrkeserfaring fra Norge. Disse lederne er fordelt slik at to ikke-vestlige og to etnisk norske ledere tilhører den multinasjonale bedriften. Den samme fordelingen gjelder for den mellomstore norske bedriften. Jeg har valgt like mange ledere fra hver bedrift fordi jeg ønsker å se deres muligheter og begrensninger i forhold til den bedriften informantene tilhører. En slik fremgang gjør det enklere for meg å sammenlikne mine funn. Fortrolighet i forskning handler om at man ikke skal gjøre private data tilgjengelig for andre som kan identifisere intervjupersonene (Askheim og Grenness 2008). Av etiske grunner skal forskeren sørge for at informantene, både under og etter at et prosjekt er avsluttet, er sikret full anonymitet (Thagaard 2003). I analysen av materialet vil de åtte informantene fremstilles ved hjelp av fiktive navn som følger:

	<b>Den multinasjonale bedriften</b>	<b>Den mellomstor norske bedriften</b>
<b>Informanter med minoritetsbakgrunn</b>		
	Rizwan (31 år)	Ahmed (37 år)
	Raja (28 år)	Amir (27 år)
<b>Informanter med majoritetsbakgrunn</b>		
	Pål (37 år)	Erik (34 år)
	Per (37 år)	Espen (40 år)

Tabell 3.1 Kort oversikt over informantene

### 3.2.2 Rekruttering av informanter

Da jeg bestemte meg for dette temaet, var utfordringen å få tak i nok ledere for intervju. Det finnes få minoritetsledere som har utdanning og yrkeserfaring fra Norge. Min bakgrunn som pakistaner ble en styrke for meg. Jeg kunne bruke mitt minoritetsnettverk for å samle mer informasjon om ikke-vestlige ledere. Gjennom mine nettverk fant jeg ut at det finnes enkelte ikke-vestlige ledere innenfor IT- bransjen med utdanning fra Norge.

Jeg fikk mitt første intervju med en ikke-vestlig leder. Siden temaet var ganske nytt for meg, og det finnes lite forskning om minoritetsledere i Norge, var jeg åpen for all slags informasjon under intervjuet som kunne videreutvikle nye og konstruktive ideer til de andre intervjuene. Minoritetslederen opplevde temaet relevant i forhold til egne erfaringer. Han satte derfor av tid til å hjelpe meg videre i rekrutteringsfasen. Ofte er det en fordel å benytte seg av kontakter, eller såkalte "gatekeepers", når man skal inn i et felt. Dette hjelper en til å få kontakt med gruppen man er interessert i, og kan dessuten bidra til at man lettere blir akseptert (Album 1996). Lederen fungerte som en "gatekeeper" for meg. Han brukte igjen sine nettverk som blant annet besto av akademikere med minoritetsbakgrunn.

På den måten kom jeg i kontakt med andre ikke-vestlige ledere, stort sett med pakistansk bakgrunn. Etter hvert som jeg begynte å intervju flere ledere med ikke-vestlig bakgrunn, fant jeg ut at de tilhørte for mange ulike yrker og bedrifter. Jeg fant derfor ut at det var mest hensiktsmessig å rekruttere ikke-vestlige ledere fra bare to bedrifter for å kunne sammenlikne deres erfaringer og oppfatninger. Grunnen til at jeg avgrenset til to bedrifter var at slik kunne jeg enklere sammenlikne og få frem likheter og forskjeller når det gjelder informantenes fortellinger av deres opplevelser i bedriftene. Jeg måtte derfor ha minst to ikke-vestlige ledere fra samme bedrift. Min "lederjakt" tok mye tid og energi. Gjennom mine nettverk ble jeg rådet til å bruke *LinkedIn* som er et nettsamfunn der man selv kan legge ut en profil, i en form av CV, og knytte til seg kontakter i profesjonelle nettverk. *LinkedIn* er det største nettsamfunnet for forretningsforbindelser (Ukeavisen.no 2009). Jeg brukte denne nettsiden til å søke frem til ulike IT- selskaper i Oslo og få oversikt over ledelsen i den enkelte bedriften.

Rekrutteringen av ikke-vestlige ledere begynte ved at jeg sendte ut forespørsel om intervju gjennom e-post. Jeg fikk svar fra informantene som tilhørte to ulike bedrifter, og de var stort sett positive. Da jeg var ferdig med å intervju ikke-vestlige informanter, begynte rekruttering av informanter med etnisk norsk bakgrunn. Disse skulle rekrutteres fra samme bedrifter som de ikke-vestlige informantene tilhørte. Siden det var en del etnisk norske ledere i de to bedriftene, gikk rekrutteringen av dem ganske fort gjennom *LinkedIn*. De fleste stilte seg positive til å delta. På den måten nådde jeg fram til mine informanter som nå tilhørte to ulike bedrifter.

### 3.3 Det kvalitative intervju

Det finnes flere ulike måter for innsamling av data til kvalitative undersøkelser. I noen sammenhenger vil det være mest hensiktsmessig å ta for seg informantene en for en, men i andre tilfeller vil det være bedre å samle en gruppe informanter og gjennomføre intervjuarbeidet med flere personer samtidig (Thagaard 2003). Forskeren kan velge å ha dialog med informantene gjennom intervju, eller å innta en mer passiv rolle og bare observere atferd. Disse ulike metodene kan også kombineres -alt avhenger av hva forskeren ønsker å oppnå gjennom forskningsprosjektet (Widerberg 2001).

#### *3.3.1 Intervjuforberedelser*

Som regel er det oppgavens tema og formål som avgjør hvilken innsamlingsmetode en velger. Siden jeg var ute etter subjektive erfaringer hos den enkelte informanten, ble det mest hensiktsmessig for meg å gjennomføre intervjuer med enkeltpersoner. Gjennom samtaler med hver og en informant hadde jeg muligheten til å få ”tykke” beskrivelser av deres opplevelse og oppfatninger av virkeligheten. En slik innsamlingsform kalles ”dybdeintervju”, i andre sammenhenger bruker man betegnelsen ”halvstrukturerte intervjuer”. Det er som regel en delvis strukturert samtale mellom en forsker og en informant, hvor forskeren ofte bruker en intervjuguide som hjelpemiddel under intervjusituasjonen (Askheim og Grenness 2008).

Da jeg selv valgte å bruke halvstrukturerte intervjuer, bestemte jeg meg for å ha en inndeling i viktige temaer jeg ønsket informantene skulle innom. Deretter satte jeg opp forslag til spørsmål til en intervjuguide (Se vedlegg B). Samtidig ville jeg være åpen for all slags informasjon som informantene ga. Slik kunne jeg i høyere grad danne en forståelse av informantenes opplevde erfaringer. Dette ville også føre til at informantene kunne komme inn på nye og viktige temaer som jeg ikke hadde tenkt på forhånd.

Intervjuguiden skal sikre at man har med alle de elementene og detaljene som man ønsker å diskutere med informantene. Denne guiden skal fungere som et hjelpemiddel som gir en oversikt over viktige temaer som forskeren ønsker at informanten skal diskutere. Samtidig skal fremgangen være slik at man beveger seg fra generelle temaer til mer konkrete og spesielle temaer (Thagaard 2003).



Jeg gjennomførte en del forarbeid før jeg kom i gang med min masteroppgave. I en emneoppgave på master i sosiologi innenfor arbeidsorganisasjoner og arbeidsmarked gjennomførte jeg et lite forprosjekt for å kunne videreutvikle nye ideer. Delvis skulle dette forprosjektet danne et bakteppe for min masteroppgave, og delvis hadde jeg behov for økt kunnskap om ikke-vestlige ledere og deres erfaring innenfor ledelseshierarkiet. Det var første gang jeg kom i kontakt med en ikke-vestlig leder som jeg gjennomførte et prøveintervju med. Dette første intervjuet hjalp meg blant annet videre med å utvikle en intervjuguide på grunnlag av den innsikten prøveintervjuet ga. Jeg har tatt med dette intervjuet i denne oppgaven. Informanten er en av lederne med ikke-vestlig bakgrunn i den multinasjonale bedriften, som vist i tabell 3.1.

Et godt intervju forutsetter at forskeren har kunnskap og innsikt i tematikken. Jo flinkere forskeren er til å skaffe seg mest mulig informasjon om relevante forhold, jo bedre vil intervjuguiden fungere under intervjusituasjonen (Askheim og Grenness 2008).

Minoritetsledere og deres subjektive erfaringer var et nytt forskningsfelt for meg. Dette forprosjektet ble derfor en nyttig og lærerik erfaring. Både forprosjektet og prøveintervjuet stimulerte til med oppgaven.

Da jeg fikk tak i en del aktuelle informanter gjennom *LinkedIn* som var interessert i å delta i intervju, sendte jeg ut et informasjonsskriv (Se vedlegg A). Hensikten var å gi informasjon om hva intervjuet skulle handle om, og hva som var formålet, før de bestemte seg for å delta. Som et hjelpemiddel til intervju bestemte jeg meg for å gjøre bruk av båndopptaker, som ofte benyttes i kvalitative intervjuer. Det hadde vært vanskelig for meg å notere ned alt som ble sagt av informanten. Det kunne også føre til at jeg hadde blitt opptatt med skrivingen og mindre opptatt av det informanten fortalte. Ved bruk av båndopptaker under intervjuet ble det lettere for meg å lytte godt på informanten uten at jeg trengte å bekymre meg for at data gikk tapt. Samtidig hadde jeg fordel av å kunne transkribere intervjuene ordrett. Det var ikke noe problem for informantene at jeg brukte båndopptaker under intervjuene. De la ikke mye merke til den etter hvert som de kom i gang med samtalen. Rett etter intervjuet skrev jeg et kort sammendrag der jeg kommenterte intervjuet og skrev ned viktige refleksjoner.

### 3.3.2 Intervjusituasjonen

Når forskeren planlegger intervju med informanter, er det viktig å ta stilling til arena for gjennomføring av intervju. Forskerens og informantens første møte finner sted når begge kommer frem til et avtalt sted. Derfor er det viktig at forskeren klarer å skape omgivelser som gir trygghet ved ankomst, noe som vil føre til at man kan komme raskere i gang med selve intervjuarbeidet (Askheim og Grenness 2008). Jeg gjennomførte stort sett alle intervjuer på informantenes arbeidsplass, utenom et intervju som foregikk hjemme hos informanten. Valg av intervjusted bestemte informantene selv. Mine informanter som er ledere, hadde mye ansvar på jobben. De ønsket å sette av tid til intervju under lunsjtiden. Ut over det hadde de lite tid. Derfor passet det best for dem at vi møttes på deres arbeidsplass. Samtidig fikk jeg muligheten til å gjennomføre intervjuer hvor informantene følte seg hjemme.

Siden deres arbeidsplass var et fremmed sted for meg, ble jeg godt tatt i mot av informantene ved ankomsten. Fem av intervjuene ble foretatt i et konferanserom, hvor vi kunne sitte uforstyrret. To av intervjuene ble gjennomført i et åpent rom, hvor vi satte oss litt utenfor folkemengden med tanke på støy i bakgrunnen. Intervjuene foregikk under arbeidstiden på et stille og rolig sted, og det var aldri noe problem å kunne snakke med og høre informantene. Siste intervju foretok jeg hjemme hos informanten. Det var et behagelig sted både for informanten og for meg som etter hvert førte til en mer uformell tone mellom oss.

De øvrige intervjuene med ledere som foregikk på deres arbeidsplass, kunne av og til føre til en mer formell samtale. Ledere er en gruppe som har oppnådd en høy posisjon i samfunnet. De har bygget seg en karriere hvor de nå lenger ikke kun representerer seg selv, men også bedriften de tilhører. Møtet mellom en leder og deres ansatte består som regel av offisielle og formelle samtaler, derfor vil lederen ofte være seriøs når han skal uttale seg i offentligheten. Jeg følte ofte at samtaler under intervjuene var preget av at lederen tok hensyn til bedriften sin. Under intervjusituasjonen kunne det av og til virke som om han representerte både seg selv og sin arbeidsplass. Dette gjaldt spesielt da jeg stilte spørsmål til samtlige ledere med etnisk norsk bakgrunn om hva slags barrierer de tror minoritetsgruppen møter på arbeidsmarkedet. Lederne hadde mye å snakke om, men ofte begynte de med å si at *"(...) i bedriften vår er det ikke slik (...)"* eller *"vi har det ikke sånn, men jeg vet at minoriteter forskjellsbehandles i andre bedrifter (...)"*. Det viste seg at lederne ofte kom i en

forsvarsposisjon, hvor det måtte presiseres -at minoritetsgruppen i bedriften deres aldri har blitt møtt med barrierer. En annen grunn til at samtalene i blant kunne få en mer formell karakter, kan være at intervjuene foregikk på deres arbeidsplass og i arbeidstiden. Det kan hende de følte at de måtte være seriøse og formelle slik de er vant med å være på jobben. Men det var aldri noe problem å gjennomføre intervjuene med mine informanter. De hadde mye å fortelle.

Intervjuer er som regel basert på ensidig fortrolighet, det er kun informanten som deler sine erfaringer. Under intervjuene var det jeg som intervjuer som bestemte hvilke spørsmål som skulle stilles, mens informantene skulle svare. Det er viktig for forskeren å skape en fortrolig stemning for at informantene skal få lyst til å dele sine erfaringer (Thagaard 2003). En god intervjuer er en som setter seg godt inn i spørsmålene. Under intervju er det viktig at informantenes meninger og erfaringer vektlegges. En intervjuer skal derfor innta en passiv rolle under intervjusituasjonen, og bare dirigere samtalen inn på ”rett spor” når det trengs. Samtidig skal intervjueren føre diskusjonen videre når han føler at alle meninger knyttet til forrige tema er avdekket (Askheim og Grenness 2008).

Intervjuene varte fra tre kvarter til en time, avhengig av hvor mye hver og en informant hadde å snakke om. Samtidig ble intervjuene gjennomført under lunsjtiden til informantene, noe som begrenset intervjulengden. Det å transkribere intervjuene gjorde at jeg ble enda bedre kjent med materialet, noe som skulle bli til stor hjelp videre i sorteringsprosessen. Først nå kunne jeg begynne å analysere og tolke mine data ved å lage ulike analysekategorier. Kategoriene ble valgt etter viktige temaer som dukket opp under intervjuene. Enkelte steder har jeg valgt å redigere sitatene, slik at nevnte steder og navn ikke kommer frem. Hensikten med kvalitative intervjuer er ikke at forskeren kun gjengir det som blir sagt av informanten. Forskeren skal heller fortolke det som ble sagt (Askheim og Grenness 2008).

Informantenes muligheter og begrensninger ved opprykk frembringes gjennom at informantene konstruerer fortellinger for å gi mening til sine erfaringer. Deres handlinger og hendelser ser ut til å være betydningsfulle for meningsdannelse. Hvordan lederne beskriver sine opplevelser danner en forståelse av deres personlige erfaringer innenfor en bestemt kontekst. Meninger som informantene skaper på basis av erfaringer, gir videre grunnlag for tolkninger av deres situasjoner på arbeidsmarkedet. Når det gjelder diskrimineringsaspektet i denne studien belyses den slik informantene oppfatter sine arbeidsgivere. Jeg har ikke hatt

mulighet til å intervju arbeidsgivere i de to bedriftene for å kunne belyse deres erfaringer med minoritetsansatte. Arbeidsgivere hadde nok sett på minoritetsledernes muligheter til opprykk fra et annet perspektiv. Derfor er det først og fremst meninger og forestillinger som informantene danner om arbeidsgivere som kommer frem gjennom disse intervjuene, og ikke slik arbeidsgivere hadde oppfattet det.

### **3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Innenfor kvalitative studier er det viktig å vurdere forskningens kvalitet. Når resultatene skal kvalitetsvurderes trekker vi gjerne frem spørsmål som: ”Er resultatene til å stole på, er resultatene gyldige og kan resultatene gjelde andre steder eller i andre situasjoner?” Dette kan knyttes til begrepene *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* som Thagaard (2003) benytter i kvalitativ forskning.

#### *3.4.1 Troverdighet*

Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitvekkende måte (Thagaard 2003: 178). Forskeren skal skille mellom de dataene som vedkommende får under feltarbeidet og egne vurderinger av disse. Samtidig skal forskeren ta hensyn til relasjonen til informanten som oppstår under feltarbeidet, noe som også kan påvirke tolkningen av materialet. Jeg som forsker har forsøkt å klargjøre og skille mellom direkte informasjonen som jeg har fått fra mine informanter under intervjusituasjonen og mine egne tolkninger av informantenes fortellinger. Samtidig vil bruk av båndopptak føre til at forskeren utvikler data som er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn når forskeren selv tar notater (Thagaard 2003). Troverdigheten kan også styrkes når flere forskere har mulighet til å delta i prosjektet. Det hadde nok vært fordelaktig hvis andre hadde hatt mulighet til å delta da datainnsamlingen foregikk. Noe som kunne ha ført til enda ”tykkere” beskrivelser. Men selv om jeg foretok datainnsamling på egen hånd har jeg hatt støttespillere som har gitt meg gode råd underveis.

Relasjonen som oppstår mellom forsker og informant under intervjuet kan ofte handle om forskerens personlige egenskaper, og ytre kjennetegn som kjønn, alder og sosial bakgrunn (Thagaard 2003). Det utvikles en mellommenneskelig relasjon mellom forsker og informant

som preges av hvordan man opplever hverandre under intervjuet. Den tilliten som oppnås i intervjusituasjonen, blir grunnlag for at informantene videre kan være seg selv og fortelle åpent om sine erfaringer (Thagaard 2003). Jeg som forsker skilte meg ut fra mine informanter på ulike områder. Jeg skulle gjennomføre lederintervjuer. De var velkledde, høflige og profesjonelle menn i tretti årene, mens jeg var en kvinne med minoritetsbakgrunn i tjuårene. Da jeg skulle intervju profesjonelle ledere, ble jeg tidlig bevisst på at jeg måtte forberede meg til "møtet med makten" (Widerberg 2001). Jeg var nødt til å tenke gjennom hvordan jeg skulle forholde meg til denne spesielle situasjonen. Jeg bestemte meg for å finne en balansegang mellom ledernes og min måte å oppføre seg på.

Når forsker og informant er av samme kjønn, fører det ofte til en fellesforståelse i en intervjusituasjon (Thagaard 2003). Hvis informanten fremhever at forsker og informant er av ulikt kjønn, kan en mannlig informant bruke dette til å styrke sin maskulinitet. Mine informanter forsøkte ofte å dominere intervjusituasjonen ved å ta opp forhold de selv ønsket å snakke om, som i blant hadde lite tilknytning til intervjuets tema. Men det var aldri noe problem å få dem på rett spor igjen. At lederne var hyggelige og imøtekommende som de var, kan også ha kommet av at jeg var kvinne. En ulempe når forsker og informant er av motsatt kjønn, kan være at informanten enkelte ganger holder igjen nyttig informasjon, siden en mannlig informant kan føle at det temaet ikke angår en kvinne. En fordel kan være at en kvinnelig forsker med et mannlig intervjuobjekt kan bruke sin posisjon som utenforstående til å stille spørsmål ved det som tas for gitt når forskeren og informanten er av samme kjønn. Jeg som en kvinnelig forsker hadde derfor muligheten til å berøre temaer som kunne tas for gitt av en mannlig forsker. Den type informasjon kan være viktig for at utenforstående skal forstå ledernes situasjon (Thagaard 2003).

Andre ytre kjennetegn som kan ha betydning for de data man får, er forskerens sosiale bakgrunn (Thagaard 2003). Jeg som opprinnelig tilhører en etnisk minoritetsgruppe, foretok intervju med etnisk norske ledere, hvor enkelte spørsmål gikk ut på barrierer som minoritetsgruppen møter på arbeidsmarkedet. Siden noen spørsmål handlet om minoriteter, kan det hende at min bakgrunn som ikke-vestlige minoritet ble avgjørende for svarene etnisk norske ledere kom frem til. Det kan hende at disse lederne ikke følte for eller med vilje lot være å fortelle om deres holdninger til minoriteter eller andre type meninger om denne gruppen fordi lederne kanskje kategoriserte meg som en del av gruppen. På den måten har jeg

kanskje ikke fått tilgang til en del data som hadde kommet frem hvis forskeren hadde vært etnisk norsk.

Selv om min etniske bakgrunn på den ene siden kan ha hindret tilgang på data, kan den på en annen side ha fremmet den. Det kan hende at minoritetslederne som jeg intervjuet, følte en tilknytning til meg fordi vi hadde samme bakgrunn. Det kan ha ført til at disse informantene var mer åpne og ”ærlige” da de uttalte seg og når det gjelder meninger knyttet til minoritetsgruppen. Ofte kunne de bruke ord som ”vi” og ”oss” eller kunne si at ”*du vet sikkert hvordan vi minoriteter (...)*”. Jeg fikk en følelse av at de tenkte at jeg var en av dem, derfor kunne jeg forstå dem bedre. Min rolle som forsker var da å være passiv i slike situasjoner. Jeg prøvde å finne en middelvei hvor jeg verken dannet nære bånd til ikke-vestlige ledere eller fikk for stor avstand fra etnisk norske ledere. Samtlige informanter hadde mye å tilby av data under intervjuene, de delte mange av sine erfaringer med meg og kom inn på viktige temaer av seg selv. På den måten ble jeg trygg på at disse dataene kunne hjelpe meg videre i analysen.

### *3.4.2 Bekreftbarhet*

Mens troverdighet er knyttet til fremgangsmåter for utvikling av data, er bekreftbarhet knyttet til tolkningen av resultatene (Thagaard 2003: 179). Bekreftbarhet handler om at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning. I følge Thagaard (2003) kan tolkninger fra ulike studier bekrefte hverandre, men samtidig er det viktig at forskeren gjør rede for grunnlaget for tolkningene. Jeg har vært bevisst på å spesifisere underveis hvordan jeg har kommet frem til resultater i denne oppgaven og forståelsen som har dannet grunnlaget for resultatene. Samtidig har jeg gitt lange sitater i analysen, slik at informantenes uttalelser kan gi et tilnærmet virkelighetsbilde av deres erfaringer og oppfatninger. På den måten kan leseren selv danne en mening og vurdere tolkningen av ulike sitater.

Når det gjelder å vurdere bekreftbarhet for denne studien, har jeg benyttet tidligere forskning om minoriteter i det norske arbeidsmarkedet. Resultater og tolkninger som jeg har kommet frem til om minoritetsgruppen er til en viss grad i samsvar med tidligere forskning som løfter frem ulike barrierer minoritetsgruppen støter på. Som tidligere nevnt i kapittel 1 blir både

minoriteter og kvinner sett på som en utstøtt gruppe på arbeidsmarkedet. Som regel vil de møte samme type utfordringer når de forsøker å etablere sin posisjon. Derfor vil mine resultater også kunne bekreftes av forskningen om kvinner og ledelse.

I utgangspunktet består utvalget av kun fire minoritetsledere. Men jeg har også intervjuet andre minoritetsledere fra noen få bedrifter. Disse lederne er ikke tatt med i utvalget. Meningen med å intervju flere enn fire minoritetsledere var å finne ut om disse lederne hadde andre erfaringer som de ville fortelle om eller om de berørte stort sett samme temaer som informantene i utvalget mitt. Resultatene fra disse intervjuene viste at minoritetsledernes situasjon på arbeidsmarkedet hadde mange likhetstrekk med mine informanter i utvalget. På den måten fikk jeg bekreftet at jeg hadde samlet god nok informasjon om minoritetsledernes erfaringer og opplevelse og samtidig fikk jeg muligheten til å bekrefte mine funn. Det å ta med mange minoritetsledere og sammenlikne funnene fra mange intervjuer styrket mine resultater.

En annen viktig faktor som må vurderes i tilknytning til studiens bekreftbarhet, er forskerens tilknytning til miljøet som studeres (Thagaard 2003). Som tidligere nevnt i dette kapitlet, rekrutterte jeg enkelte minoritetsledere gjennom mine nettverk. Selv om jeg nådde frem til noen av lederne gjennom bekjentskap hadde jeg ingen tilknytning til verken lederne eller deres miljø. Før jeg gikk inn i feltet var deres miljø ukjent for meg. Selv om minoritetslederne hadde samme etniske bakgrunn som meg, så var deres erfaringer som minoritet tilknyttet den lederposisjon de hadde. Det var disse erfaringene som var viktige for meg, og jeg hadde på forhånd lite kjennskap til etniske minoriteter som ledere. Minoritetslederne og deres erfaringer var like "fremmede" for meg som etnisk norske ledere. Jeg som forsker hadde en posisjon som utenforstående. Det å være utenforstående er fordelaktig siden dette gir et bedre grunnlag for forståelsen av det "ukjente" enn når forskeren har kjennskap til miljøet på forhånd (Thagaard 2003). Tolkingsgrunnlaget vil bli påvirket avhengig av om forskeren er innenfor eller utenfor miljøet som studeres.

### 3.4.3 Overførbarhet

Innenfor kvalitative studier gir *fortolkningen* grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene (Thagaard 2003: 184). Overførbarhet innebærer at den tolkningen som

utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Når det gjelder å vurdere om mine informanter er representative for lederne i de to bedriftene, så har jeg valgt ulike lederstillinger. Samtlige av informantene har stillinger som prosjektleder, teamleder eller avdelingsleder i de to bedriftene. Lederne som jeg har intervjuet, har erfaring med å være leder på mellomnivå eller lavere ledernivå, og enkelte informanter har lang erfaring innenfor ledelse, mens andre er nye i feltet. Dermed består utvalget mitt av ledere på ulike nivåer og stillinger som dekker ledelseshierarkiet i de to bedriftene og danner en bred forståelse. Det er nok mulig at funnene hadde tatt en annen retning hvis jeg hadde forstørret utvalget og tatt med flere ledere. Men jeg vil argumentere for at de åtte informantene i utvalget mitt, gir et godt bilde av situasjonen for etnisk norske og ikke-vestlige ledere i de to bedriftene.

Det er forskeren som argumenterer for at en tolkning i den ene studien kan være relevant i en større sammenheng (Thagaard 2003: 184). Når det gjelder spørsmålet om funnene i denne studien kan overføres til andre liknende situasjoner er det viktig å se på bedriftskultur og bedriftens størrelse i andre organisasjoner. Hvis overførbarheten skal bli mest mulig korrekt, må studien både ses i sammenheng med større organisasjoner hvor det finnes flere ledere med minoritetsbakgrunn og hvor mangfold er i fokus, og i litt mindre organisasjoner hvor det finnes få minoritetsledere og organisasjonen har lite kjennskap til minoritetsgruppen. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at utvalget mitt består av unge ledere på mellomleder eller lavere ledernivå. Det er denne ledergruppen som skal vektlegges ved overførbarheten. På bakgrunn av denne redegjørelsen for forskningsprosessen overlater jeg til leseren å vurdere hvorvidt mine funn kan overføres til andre sammenhenger.

### **3.5 Forskningsetiske utfordringer**

*Etikk oppfattes som den mer eller mindre systematiske bevisstgjøring eller bearbeiding av de prinsipper, verdier og normer som inngår i moralen. Etikken er moralens teori, verdier og normer som blir trukket inn i en konkret situasjon og som er med på å bestemme konkrete handlinger (Askheim og Grenness 2008:162).*

I all forskning er det etiske hensyn å ta. Forskeren må ta hensyn til etiske utfordringer både når forskeren går inn i et forskningsfelt og etter at prosjektet er avsluttet (Thagaard 2003). Det



finnes blant annet tre forhold som peker seg ut: (i) forhold knyttet til informantene, (ii) oppbevaring og behandling av data og (iii) konsekvenser av forskningen man gjennomfører (Creswell 2006).

I vurderingen av de etiske betraktninger jeg har hatt i forskningsopplegget, har valg av tema lagt føringer for hvor stor vekt man skal tillegge de etiske vurderingene. I mitt tilfelle er det etiske hensyn i forhold til informantene som vektlegges. Informantene har hele tiden vært sikret full anonymitet. Før jeg kom i gang med intervjuprosessen, sendte jeg informasjonsskriv til de som viste seg interessert til å delta. De fikk nok informasjon om hva som var tema og formålet med oppgaven. Gjennom informert samtykke kunne de selv ta avgjørelsen om hvorvidt de ville være med på intervjuet eller ikke. Det var frivillig deltakelse og de kunne til enhver tid trekke seg fra intervjuet hvis de ønsket det, eller eventuelt la være å svare på spørsmål som de ikke ønsket å svare på.

Den største utfordringen som jeg ble stilt overfor når det gjelder mine informanter, var deres oppfatning av ulike temaer som ble tatt opp under intervjuene. Det å ta opp ulike barrierer som minoritetsgruppen ofte kan møte, blir oppfattet som sensitive temaer. Derfor kan det hende enkelte følte det vanskelig å snakke om for eksempel diskriminering på arbeidsmarkedet. Siden ”diskriminering” blir oppfattet som et negativt ladet ord, kan det hende at både de som opplever diskriminerende holdninger, og de som diskriminerer andre på arbeidsplassen helst vil unngå å komme inn på det temaet. Kanskje det kan skape en dårlig stemning. Jeg var derfor forberedt i forkant av intervjuene på at enkelte informanter kunne føle ubehag på grunn av slike temaer. Derfor var det min oppgave under intervjuet å komme inn på slike temaer så rolig som mulig, slik at det virket helt naturlig å kunne snakke ut om det. Det kunne jeg gjøre ved å stille dem spørsmål hvor ordet ”diskriminering” ikke ble nevnt direkte, men informantene kunne komme inn på det hvis de selv ønsket. For eksempel kunne jeg stille spørsmål som: *Føler du arbeidsgivere var opptatt av din bakgrunn som ikke-vestlig minoritet? Var det positiv eller negativ? eller Kjenner du til ansettelsessaker hvor ledere med ikke-vestlig bakgrunn behandles ulikt etniske nordmenn?*

Ved å spørre om deres erfaring med arbeidsgivere kunne både etnisk norske ledere og ikke-vestlige ledere belyse sensitive temaer dersom de selv følte for det.

Når det gjelder datalagring, så har de data jeg har samlet inn, vært forsvarlig lagret, uten tilgang for andre som ikke er inkludert i prosjektet. I vurderingen av hvilke konsekvenser

forskningen har, så har jeg vurdert det dit hen at mitt prosjekt ikke har noen virkninger utover å være et prosjekt i regi av Universitetet i Oslo, og at temaet mest sannsynlig ikke vil ha noen virkning på informantenes liv ut over intervjuet de tok del i.

### **3.6 Oppsummering**

Hensikten med dette kapitlet har vært å vektlegge metodiske refleksjoner. Før jeg går over til analysedelen er det viktig å gi leseren innblikk i metoden. Valg av metode, valg av informanter og intervjusituasjonen danner et bakteppe for oppgaven. Det er på grunnlag av disse dataene, at jeg kan videreutvikle og forme en analysedel. Jeg vil presisere at opplevelser og erfaringer som kommer frem i denne oppgaven hos etnisk norske ledere og ikke-vestlige ledere, er sett fra disse ledernes perspektiv, og det er deres oppfatninger av virkeligheten. Videre er de resultatene som her skal legges frem, først og fremst min tolkning av mine informantere fortellinger.

## 4. Bedriftens størrelse – erfaringer

I lys av det teoretiske bidraget vil jeg i kapittel 4, 5 og 6 presentere funnene jeg gjorde i denne studien. Med utgangspunktet i hovedproblemstillingen min: *Hvilke muligheter til opprykk og begrensninger opplever minoritetsledere at de møter gjennom karrieren sin?* og den teoretiske drøftningen, vil jeg i analysekapitlene svare delproblemstillingene.

For å kunne danne en forståelse av hva som fremmer og hemmer informantenes muligheter for opprykk, er det først og fremst viktig å vektlegge bedriftene disse lederne tilhører. Det vil danne et bakteppe for ledernes mulighetsstruktur. I dette kapitlet skal jeg derfor ta for meg betydningen av bedriftens størrelse og om det kan påvirke muligheter for opprykk hos minoritetslederne. Deretter vil det være aktuelt å vektlegge arbeidstakere og hva de mener om hvordan de selv kan begrense sine muligheter for opprykk. I kapittel 5 skal jeg derfor analysere om det er egenskaper ved arbeidstakeren, slik som tilgang til viktige nettverk som begrenser disse ledernes tilgang til ledelseshierarkiet. Til slutt trekker jeg i kapittel 6 frem hvordan informantene forstår arbeidsgivere og om det er trekk ved arbeidsgivere som begrenser informantenes muligheter for opprykk. Det kan for eksempel være forhold som usikkerhet og fordommer som fører til at det oppstår forskjeller mellom minoritets- og majoritetsgruppen.

I dette kapitlet vil jeg ta for meg den første delproblemstillingen: *Hvordan opplever minoritetslederne opprykksforskjeller i forhold til bedriften de tilhører? Er hindringer som minoritetsledere møter ved opprykk, avhengig av bedriftens størrelse? Opplever minoritetsledere at det å gjøre opprykk i en mellomstor norsk bedrift er forskjellig fra en multinasjonal bedrift?* Jeg skal analysere hvordan ledere med minoritetsbakgrunn som jeg har intervjuet, opplever det å rykke opp i den mellomstore norske bedriften og i den multinasjonale bedriften. Samtidig er det nødvendig å belyse situasjonen hos etnisk norske ledere i de to bedriftene. Analysen starter med å se på ledernes erfaringer i forhold til bedriftens størrelse. Dette danner bakteppe for forståelsen av de to bedriftene.

## 4.1 Bedriftens størrelse - påvirker opprykk

I den mellomstore norske bedriften finnes det få ansatte med minoritetsbakgrunn. Flertallet består av etniske nordmenn både i ledelsen og resten av bedriften. Dette kan ha ført til at bedriften generelt sett har mindre erfaring med minoritetsansatte og deres bakgrunn. Samtidig har bedriften lite kunnskap om hvordan ansatte med minoritetsbakgrunn vil fungere i deres bedrift. Derfor er det grunn til å tro at ledelsen i den mellomstore bedriften vil være usikker på minoriteter ved ansettelse eller opprykk. I motsetning til denne bedriften satser den multinasjonale bedriften på å rekruttere flere arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. De arbeider globalt, og et av de landene som de samarbeider mye med, er India. Derfor vil det være enklere for den multinasjonale bedriften å ansette personer med minoritetsbakgrunn, siden bedriften kjenner til minoritetsansatte og deres arbeidskraft. Dette blir et viktig poeng i analysedelen i denne studien: at den første bedriften har lite kjennskap til minoritetsgruppen mens den andre bedriften har en bred erfaring med minoritetsgruppen.

Samtlige av lederne som jeg har intervjuet er mellom 27 og 40 år. Felles for disse lederne er at de tidligere har hatt ulike lederstillinger som prosjektleder, teamleder og teknisk leder. Deres utdanningsbakgrunn er innenfor IT og økonomi. De har fullført sin utdanning ved Universitetet i Oslo, Handelshøyskolen BI eller NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet). Når det gjelder informanter med etnisk norsk bakgrunn har de holdt seg i samme bedrift i flere år og fått interne opprykk, mens enkelte informanter med minoritetsbakgrunn har gått over til andre bedrifter for å bygge videre på sin karriere. Lederne har kjennskap til en del andre virksomheter og kunder gjennom ulike oppdrag. Disse lederne har mye kundekontakt innenfor ulike bedrifter og dermed har de en del erfaring om hvordan situasjonen er hos minoritets- og majoritetsansatte. Når man drar til kundene og jobber for dem, får man mulighet til å se hvordan andre ansatte fungerer på arbeidsplassen. Enkelte av lederne har også jobbet innenfor rekruttering og fungerer som arbeidsgivere for bedriften sin. De vet hva som forventes av arbeidssøkere til lederstillinger, derfor besitter de mye kunnskap om opprykk og muligheter på arbeidsmarkedet.

#### 4.1.1 Den multinasjonale bedriften

Hver enkelt bedrift handler innenfor en bestemt kontekst som skiller seg fra andre bedrifter og deres kontekst (Colbjørnsen 1984). I den multinasjonale bedriften er de først og fremst opptatt av at lederen både er resultatorientert og kundeorientert. Det betyr at lederen skal arbeide hardt for å kunne levere gode resultater i fellesskapet. Samtidig er det lederens kompetanse og faglige ferdigheter som i større grad muliggjør et opprykk. Etter å ha vært ansatt i den multinasjonale bedriften i flere år, opplever en av mine informanter med ikke-vestlig bakgrunn at i bedriften hans legges det mindre vekt på ledernes etniske bakgrunn. Men han mener derimot at dette fremheves i enkelte mellomstore norske bedrifter.

*Jeg har jobbet i samme bedrift i 10-12 år. Jeg begynte å jobbe som konsulent i bedriften og siden da har det vært internt opprykk. I dag har jeg en stilling som senior manager. Ut i fra min erfaring kan jeg si at i multinasjonale bedrifter har ledernes etniske bakgrunn lite betydning, det handler mer om tillitsforhold. Mens i litt mindre norske bedrifter er man mer opptatt av hvordan du ser ut. Og om du skal få lov til å være leder eller ikke.*

Rizwan, den multinasjonale bedriften

Rizwan mener at for minoritetsledere gjelder det å bygge tillit i den multinasjonale bedriften, og etnisk tilhørighet vektlegges i mye mindre grad. Det handler om at minoritetslederen må bruke mer tid til å danne kjennskap til sine ansatte slik at lederen kan være bevisst på hva som forventes av vedkommende som leder, og samtidig kan ansatte være klar over hva som forventes av dem. Tillit går ut på hva man kan forvente seg av andre og derfor må minoritetslederen som nytt medlem av gruppen overbevise de andre gjennom sin kompetanse. Det å gjøre seg selv synlig gjennom kompetanse kan styrke tillitsforhold. Rizwan besitter en høy lederposisjon i bedriften sin, noe som innebærer at han ofte har kundekontakt på tvers av bedrifter. Han har erfaring med ulike bedrifter og deres ansatte. Videre legger han til at i små bedrifter kan ledernes etniske bakgrunn begrense tilgangen til bestemte posisjoner. I en slik bedrift kommer minoritetslederne ikke så langt at de engang får mulighet til å bygge tillitsforhold til de underordnede og overordnede. Når jeg spør Per om hvordan han ser på muligheter hos minoriteter i små og store bedrifter, gir han et godt bilde på at ofte vil minoriteter velge multinasjonale bedrifter:

*Ansatte med minoritetsbakgrunn vil ofte foretrekke å jobbe i store virksomheter. Det er nok viktig for mange minoriteter som har vanskeligheter med å få jobb og innpass, å bygge seg på den erfaringsbasen som er nødvendig på arbeidsmarkedet. Jeg mener at minoriteter trenger et springbrett i en del små norske virksomheter noe som etnisk norske ikke trenger.*

Per, den multinasjonale bedriften

I følge Per vil minoriteter møte større utfordringer når det gjelder å få innpass på arbeidsmarkedet sammenliknet med etnisk norske arbeidstakere. For å kunne komme seg oppover i hierarkiet er det viktigere for minoritetslederen å ha en bred erfaring både innenfor det faglige og sosiale feltet. Noe som etnisk norske nødvendigvis ikke behøver å ha. Informanten mener at minoriteter bygger en slik type erfaring i multinasjonale bedrifter. I større bedrifter får de mulighet til å arbeide sammen med ulike typer av mennesker og bygge mange ulike nettverk. Per mener at det kan være en god start på karrieren å søke seg til multinasjonale bedrifter, noe som senere kan gjøre det enklere for lederen å få innpass andre steder. Raja påpeker at han har en bedre karriere i den nåværende bedriften.

*Jeg jobber som prosjektleder for et team og er på oppdrag hos en kunde for tiden. Det jeg liker best ved å være ansatt i den multinasjonale bedriften er at det finnes stor variasjon i arbeidsoppgaver. Det er slik at når ting blir til en rutine så blir det kjedelig for meg. Noe som har vært et problem for meg i tidligere arbeidsforhold. Derimot er det mange flere muligheter i den nåværende bedriften. Her kan du jobbe med ulike prosjekter og med ulike team. Du kan både bevege deg i de horisontale og vertikale retninger i bedriftshierarkiet. Eller du kan spesialisere deg innenfor et bestemt område. Samtidig rykker du opp etter den kompetansen du besitter. Jeg tviler på om jeg som etnisk minoritet hadde hatt tilsvarende stilling eller muligheter hvis jeg hadde jobbet i en mellomstor norsk bedrift. Videre er mine planer om å fortsette oppover i hierarkiet.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Raja er en av dem som mener at det er mest fordelaktig for han å holde seg til den multinasjonale bedriften. Han er opptatt av å komme seg lenger opp i ledelseshierarkiet og vil etablere sin posisjon i bedriften. Samtidig ser Raja at den erfaringen som han ønsker å få, finnes i den multinasjonale bedriften. For ham finnes det utallige muligheter til å utforske ulike lederstillinger. Videre poengterer Raja at det er lite sannsynlig at han hadde hatt en liknende lederposisjon i en mellomstor norsk bedrift. Raja påpeker at han ville ha møtt vanskeligheter med å få tilgang til en lederstilling siden han tilhører en etnisk minoritetsgruppe, ikke minst fordi det vil være færre lederstillinger en kan søke seg til. Derfor

vil det være mest hensiktsmessig for ham å forholde seg til denne bedriften med mange flere lederstillinger. Som tidligere nevnt, samarbeider den multinasjonale bedriften på tvers av grenser og satser på et flerkulturelt arbeidsmiljø. Derfor er det også enklere for Raja å kjenne tilhørighet til denne bedriften siden han føler at minoritetsgruppen er mer "akseptert" i dette arbeidsmiljøet.

Som vi så i teorikapittelet hevder Petersen (1982) at arbeidstakere som er ansatt i større bedrifter, forventes å ha bedre muligheter for opprykk både generelt og til lederstillinger enn arbeidstakere i små bedrifter. Petersen (1982) påstår at opprykksraten øker med bedriftens størrelse. Mine informanters fortellinger støtter dette. Lederne fremhever at i den multinasjonale bedriften er det kompetanse og måten du presterer på, som avgjør opprykk. Minoritetslederne opplever at i bedriften deres har de en sikker og stabil posisjon siden deres etniske bakgrunn ikke er med på å hemme deres muligheter.

*I firmaet vårt er vi ganske bevisst på å inkludere mangfold. Det er egne forskrifter og regler når det gjelder forskjellsbehandling. Man vil få sparken hvis noen forskjellsbehandler på bakgrunn av etnisk tilhørighet. Her er det amerikanske regler som gjelder, og da er de enda mer strenge på akkurat dette. Men det er nok slik at man er mindre bevisst på det i små bedrifter, siden det ikke er så vanlig å se minoriteter i slike bedrifter. Tidligere jobbet jeg i et lite firma. Da hadde jeg ikke en lederstilling, for da hadde vi kun en leder. Jeg synes det var litt rart at det ikke var en eneste minoritet i bedriften, og det var litt merkelig at ingen av oss pratet om det heller. Det er flere muligheter i større bedrifter, men da er det flere søkere også.*

Pål, den multinasjonale bedriften

Flere av informantene trekker frem at i den multinasjonale bedriften vil det være flere stillinger og nivåer som minoritetslederen enklere kan søke seg til. Men samtidig vil det være færre stillinger jo lenger opp i ledelseshierarkiet man kommer, og konkurransen blir hardere. Pål som har erfaring med å jobbe både i en mellomstor og multinasjonal bedrift, mener at i den nåværende bedriften ønsker de spesielt å ha flere minoriteter og kvinner. Bedriften er opptatt av lik behandling av alle ansatte, og ingen skal skille seg ut på grunn av utseende, navn, kjønn eller religion. På den måten vil det være en styrke for bedriften at ulike grupper kan fungere sammen. Det er grunn til å hevde at i den multinasjonale bedriften vil minoritetslederne oppnå større grad av trygghet og forutsigbarhet, siden minoriteter er en synlig gruppe i denne bedriften.

Pål poengterer videre at i en mellomstor bedrift som han tidligere var ansatt i, var det en skjev fordeling av minoriteter. Han synes det var nesten litt rart at ingen andre reagerte på det samme. Det trenger nødvendigvis ikke bety at majoritetsgruppen i denne bedriften var bevisst på å ikke ansette personer med minoritetsbakgrunn. Men ingen i bedriften syntes at det kunne være en mangel ved bedriften ved å utelate minoritetsansatte. Det å inkludere personer med en annen kulturell bakgrunn, gir bredere kunnskap på ulike områder som ikke alltid finnes blant majoritetsansatte. Dette kan tyde på at denne bedriften var vant til å ansette personer med majoritetsbakgrunn, og følte ikke behov for kunnskap som minoritetsansatte besitter. Per er også inne på at ofte kan minoriteter oppleve å bli utsatt for forskjellsbehandling når det finnes få ansatte med minoritetsbakgrunn i mindre bedrifter:

*Kona mi er etnisk minoritet og hun jobber med noe som heter GIS, geografiske informasjonssystemer. Hun har opplevd forskjellsbehandling da hun var ansatt i en mindre virksomhet. Jeg vil tro at i miljøer hvor man har en skjev fordeling både når det gjelder kvinner og minoriteter har man mye forskjellsbehandling og preferanser(...).*

Per, den multinasjonale bedriften

Som vi ser, mener Per at når det finnes få arbeidstakere med minoritetsbakgrunn på en arbeidsplass, vil det forekomme forskjellsbehandlingen i mye større grad enn når minoritetsgruppen er mer synlig. Flere av informantene ovenfor mener at gjennom den erfaringen som de har hatt med mindre bedrifter, så har disse bedriftene hatt lite kjennskap til minoritetsgruppen. Informantene påstår at små virksomheter ikke alltid er vant med minoritetsansatte. En slik type oppfatning går ut på at i den multinasjonale bedriften har man bedre kjennskap til minoritetsgruppen og deres kompetanse, og samtidig vil bedriften ønske å ha flere ansatte med minoritetsbakgrunn.

#### *4.1.2 Den mellomstore norske bedriften*

Siden bedriftens størrelse forventes å ha en positiv virkning når det gjelder sjansen for opprykk (Petersen 1982), kan man anta at eventuelle endringer i bedriften kan ha ulik betydning for ulike grupper av arbeidstakere. Det ser ut som ikke-vestlige ledere kan være mer følsomme overfor endringer i bedriftsstørrelse enn etnisk norske ledere. Colbjørnsen (1980) mener at relevante ressurser i bedrifter er ujevnt fordelt mellom enkelte grupper.



Begge minoritetslederne i den mellomstore norske bedriften har gått over til multinasjonale bedrifter. Disse lederne opplevde at de kom fram til et nivå hvor deres muligheter for å rykke opp ble begrenset, derfor syntes de det var enklere å få en høyere posisjon i større multinasjonale bedrifter. De mente at de kunne forbli i den samme bedriften, men kom ikke lenger opp i hierarkiet selv om de hadde vært ansatt i mange år.

Amir hadde først en prosjektleder-stilling i den mellomstore norske bedriften. Etter hvert gikk han over til en vanlig konsulent-stilling i en multinasjonal bedrift. Når jeg spør Amir om hvorfor han ønsket å gå fra en prosjektleder-stilling til en lavere stilling, gir han et godt bilde på at det ikke var like enkelt å få tilgang til det nivået han ville ha:

*Jeg trives bedre med en lavere stilling. Det har litt å si hva man ser av karriere i selskapet, det som passer karrierevalget mitt i fremtiden. I den mellomstore norske bedriften var det ikke så lett å rykke opp til det nivået jeg ønsket, selv om jeg hadde jobbet der i en del år. For bedriften var det ikke vanlig å ha minoritetsansatte og det virket for meg som om bedriften var forsiktig med å ansette en minoritetsleder. Nå jobber jeg i et internasjonalt selskap og på lang sikt er det bedre å jobbe her. Bedriften er vant med å ha minoritetsansatte samtidig får man opprykk etter ansiennitet.*

Amir, den mellomstore bedriften

For Amir er det først og fremst mulighetene oppover i en bedrift som er avgjørende for valg av arbeidsplass. Den mellomstore bedriften var ikke vant med å ha ansatte med minoritetsbakgrunn, noe som gjorde det enda vanskeligere for Amir å søke seg til en høyere stilling. Han følte at hans etniske bakgrunn ikke var helt akseptert siden bedriften hadde lite erfaring med minoritetsgruppen. Derfor er det grunn til å hevde at bedriften heller ville foretrekke en leder de var vant med fra før av. Amir syntes at karrieremessig var det bedre for ham å gå over til en internasjonal bedrift. Slike bedrifter vil ofte kjenne til minoritetsgruppen og dermed være mer åpen for å ansette dem. Det var fordelaktig for Amir å starte fra bunnen av i den nye bedriften og klatre oppover i hierarkiet slik han ønsket. Han ville finne en bedrift hvor det var en definert karrierevei, og det fant han i den nye bedriften.

Som vi så i teorikapittelet, kan bedriftens størrelse ofte påvirke opprykksmuligheter for enkelte grupper (Petersen 1982). Det betyr at i større bedrifter er det først og fremst ansiennitet som avgjør interne opprykk. Samtidig vil internt opprykk føre til at usikkerhet som er knyttet til nyansettelse blir redusert. Arbeidsgiveren har bedre kunnskap og informasjon om

sine nåværende ansatte, og mindre informasjon om eventuell ekstern arbeidskraft. Å gi opprykk til eksisterende arbeidstakere vil derfor være en tryggere måte å fylle viktige og overordnede stillinger i bedriften på enn ved ansettelse av eksterne, ”ukjente” søkere. Noe av det samme vektlegger Erik når jeg spør ham om hvordan han ser på opprykk hos minoritetsansatte i den mellomstore bedriften i forhold til en større bedrift:

*Jeg vil tro at det er en større fordel for minoriteter å tilhøre en multinasjonal bedrift, med tanke på opprykk. Det er flere nivåer og dermed flere stillinger i en slik bedrift. Man blir jo i mindre grad alene sånn sett da. Det finnes som regel flere minoriteter i store virksomheter, og det kan blant annet handle om at minoriteter har større nettverk i disse bedriftene (...).*

Erik, den mellomstore bedriften

Erik påpeker at det ofte finnes flere ansatte med minoritetsbakgrunn i multinasjonale bedrifter. Det blir enklere for minoriteter å oppnå en høyere posisjon siden bedriften har kjennskap til en slik type arbeidskraft. Samtidig mener Erik at minoriteter har bredere kontaktflate i slike bedrifter. Det vil være en viktig ressurs som minoriteter kan benytte seg av og slik kunne gjøre seg selv mer synlig på arbeidsplassen. Som vi har sett i teorikapitlet, vil sosiale kontakter være viktige informasjonskanaler som gir muligheter til å rykke opp til høyere posisjoner (Granovetter 1995). Betydning av sosiale kontakter for opprykk blir diskutert nærmere i neste analysekapittel.

Ahmed opplevde også en liknende situasjon i den mellomstore norske bedriften, slik Amir beskriver. Ahmed forteller om en hendelse i bedriften som han opplevde begrenset mulighetene hans for opprykk. Derfor valgte han å gå over til en større bedrift:

*Jeg hadde en høyere vikarstilling som avdelingsleder i bedriften mens avdelingslederen vår ble sykmeldt. Etter en kort periode hadde avdelingslederen sagt opp stillingen sin. Jeg var veldig fornøyd med min vikarstilling og ønsket internt opprykk og derfor søkte jeg på den. Men uheldigvis fikk jeg den ikke. Den som fikk denne stillingen, var etnisk norsk. Jeg er litt usikker på hvorfor jeg ikke fikk tilbud, men føler ofte at min bakgrunn som etnisk minoritet ble avgjørende til en viss grad (...)*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Ahmed opplever at han passet som avdelingsleder da stillingen var midlertidig ledig, men når det gjaldt fast ansettelse, ville ikke bedriften tilby han samme stilling. Selv om det er mange

flere faktorer som er med på å avgjøre et opprykk, mener Ahmed at hans etniske bakgrunn var en av årsakene til at arbeidsgiveren valgte en etnisk norsk leder. Ahmed møtte motgang da han forsøkte å gjøre et opprykk, og Amir opplevde det samme i denne bedriften. Videre berører Ahmed noen flere forhold som kan forklare hans situasjon:

*(...) Jeg vet at jeg hadde bedre utdanning og lenger arbeidserfaring enn den som fikk jobben. Hvorfor jeg ikke fikk jobben, er litt uklart. Det finnes få ansatte med minoritetsbakgrunn i bedriften og det er mulig bedriften hadde vanskeligheter med å tildele ansvar til meg over en lengre periode, siden de ikke er vant med å se en minoritet i lederskikkelse.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Dette fremhever blant annet at den mellomstore norske bedriften ikke har et flerkulturelt arbeidsmiljø. Bedriften er i mindre grad opptatt av å inkludere minoriteter sammenliknet med den multinasjonale bedriften. Ahmed mener at selv om han hadde den erfaringen som bedriften hadde behov for, ble likevel en etnisk norsk leder foretrukket. Han opplevde at den avgjørelsen som bedriften tok den gangen, gjaldt usikkerhet ved opprykk. Den mellomstore bedriften ble usikker på om de kunne gi en høyere stilling til en ansatt med en bakgrunn de ikke kjente siden de da ikke kunne vite hvordan han ville fungere som deres leder for avdelingen. En av de etnisk norske lederne i den mellomstore bedriften mente at de hadde hatt ansatte med ikke-vestlig bakgrunn tidligere, men akkurat nå var det ingen. Det kom heller ikke frem at bedriften gjorde noe spesielt for å få flere ansatte med minoritetsbakgrunn. Slik som både Amir og Ahmed fremstår her, så vil det i den mellomstore bedriften være usikkerhet om hvordan minoriteter utfører lederoppgaver, og denne usikkerheten vil føre til at bedriften gir lederansvaret til den eller de som de er vant med fra før av.

Det kan eksistere en del barrierer i denne bedriften som utstøter personer med minoritetsbakgrunn. Mine funn samsvarer med teorier som belyser at ulike barrierer som minoriteter møter, som regel vil være basert på usikkerhet hos arbeidsgiveren (Arrow 1973) og fordommer mot minoriteter (Rogstad 2001) som kan forhindre minoritetsledere å klatre oppover i ledelseshierarkiet. Petersen (1982) hevder at i store bedrifter vil interne opprykk være mer vanlig enn i små bedrifter. Større bedrifter har behov og ressurser til å gi interne opprykk. Først og fremst vil fordelene ved interne opprykk være at arbeidstakeren allerede har en tilhørighet til bedriften og dermed vil bedriften bruke mindre tid på å gi opplæring til eksisterende arbeidstakere (Petersen 1982).

Når begge minoritetslederne i den mellomstore bedriften har møtt motgang ved opprykk til høyere posisjoner, mener de to etnisk norske lederne at gjennom karrieren deres i samme bedriften har de fått opprykk til enhver tid:

*I denne bedriften har jeg fått lederstillinger uten at jeg trengte å søke på dem. Det har vært internt opprykk(...).*

Erik, den mellomstore bedriften

*(...)Jeg har ikke søkt på lederstillinger, jeg har fått dem. Jeg søkte på en stilling som vanlig konsulent i bedriften, og siden da har jeg rykket opp til lederstillinger.*

Espen, den mellomstore bedriften

Selv om det er få lederstillinger i den mellomstore norske bedriften, ser det ut som etniske norske ledere har konkurransemessig fortrinn. Når flertallet består av etnisk norske ansatte, vil bedriften ofte foretrekke personer som representerer flertallet siden de har en tilhørighet til denne gruppen. Her er det verdt å legge merke til at når det gjelder de to lederne med etnisk norsk bakgrunn, mener de at de har fått internt opprykk til enhver tid i den mellomstore norske bedriften. Ingen av de etnisk norske lederne mener at de hadde behov for å søke seg til andre bedrifter på grunn av begrensede muligheter i bedriften. Det kan se ut som at i den mellomstore norske bedriften vil det være færre opprykksmuligheter for de to minoritetslederne i forhold til de to etnisk norske lederne. Lite kjennskap til minoritetsgruppen kan føre til at disse minoritetslederne taper konkurransen om en lederstilling.

## **4.2 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg vektlagt hvordan bedriftens størrelse kan påvirke muligheter for opprykk hos mine informanter med minoritets- og majoritetsbakgrunn. Den interne mobiliteten vil som regel øke med bedriftens størrelse. Derfor kan enkelte av minoritetslederne velge å gå over til multinasjonale bedrifter, siden de mener det finnes flere muligheter der. Det vesentlige i dette kapitlet har vært å vise at den multinasjonale bedriften i større grad kan vektlegge mangfold og mener at det er et viktig trekk ved ledergruppen. Det vil si at ledelse kan fungere bedre når en bringer med seg ulike erfaringer og ulike bakgrunn.

Det viser seg at når den mellomstore bedriften har lite erfaring med og kunnskap om minoritetsgruppen, vil bedriften være varsom med å gi ansettelse eller opprykk til medlemmer av denne gruppen.



## 5. Arbeidstaker – muligheter – begrensninger

Som vi så i teorikapitlet, vil humankapital og betydning av sosiale nettverk være med på å danne en forståelse av forskjeller som oppstår mellom minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsmarkedet. Selv om både etnisk norske og minoritetslederne er høyt utdannede og har like lang erfaring på arbeidsmarkedet, er det viktig å belyse hvilken mening de legger i sin humankapital. Altså hvordan disse lederne tror de ble attraktive for arbeidsgiverne når de har oppnådd en lederstilling på lavere nivå. Samtidig vil tilgang til viktige nettverk øke sjansen for opprykk. I dette kapitlet vil jeg først legge vekt på betydningen av ledernes humankapital. Her vil jeg fremheve deres ulike jobbintervjuer og belyse hva som ble tiltrekkende for arbeidsgiverne. Deretter vil jeg trekke frem faktorer som begrenser og muliggjør utviklingen av sosiale nettverk i disse to bedriftene. Følgende delproblemstilling skal besvares: *Hvilken betydning tillegger minoritetslederne tilgang til sosiale nettverk ved opprykk? Skiller dette seg fra majoritetsledere, og hvorfor er det i så fall slik? Hvorfor vil enkelte ansatte med minoritetsbakgrunn ikke oppnå lederposisjon?*

### 5.1 Lik utdanning – lik yrkeserfaring

Gjennomføring av jobbintervju med arbeidssøkeren kan være en viktig arena for formidling av informasjon når arbeidsgiveren skal vurdere ansettelse eller opprykk i bedriften. I en slik situasjon har arbeidssøkeren mulighet til å gjøre seg synlig gjennom sin kompetanse, samtidig skal vedkommende gjøre seg selv attraktiv for stillingen. I en intervjusituasjon vil både arbeidsgiveren og arbeidstakeren danne en form for personlig kontakt med hverandre gjennom samtale, og på den måten kan arbeidsgiveren få bredere kunnskap om arbeidssøkere og deres bakgrunn. Når jeg spør Ahmed hva han tror var mest attraktiv for arbeidsgivere under ulike jobbintervju, vektlegger han følgende:

*Intervjuene har vært saklige intervjuer. Samtaleorienterte stort sett. Ikke noe jeg har gruet meg til eller hatt dårlig erfaring (...). Det som kanskje var attraktivt ved meg var på den tiden at jeg hadde hovedfag og gode karakterer. Det var det viktigste på den tiden. Samtidig klarer jeg å kommunisere på bra måte slik at jeg blir lagt merke til.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Ahmed kommer med noen interessante refleksjoner om hva som er en attraktiv arbeidssøker. Som dette sitatet viser vektlegger lederen at det er utdanning som er viktig under intervjusituasjonen. Det å oppnå gode faglige resultater vil gi et forsprang på arbeidsmarkedet, da har man mulighet til å gjøre seg selv synlig gjennom sin kompetanse. Det er viktig å legge frem sine positive sider gjennom god kommunikasjon. Slik kan arbeidssøkeren gjøre et godt inntrykk som kan være avgjørende for senere vurderinger. Når man både har en interessant utdanningsbakgrunn, og samtidig klarer å overbevise arbeidsgiveren at man er egnet for stillingen gjennom samtale, er man en attraktiv arbeidssøker. Ahmed har selv intervjuet en del søkere i forbindelse med ansettelse og mener at disse egenskapene er de viktigste når man vurderer en søker. Mangel på faglige ferdigheter vil forsterke eventuelle fordommer hos arbeidsgivere. Også hos Pål kommer de faglige ferdighetene til uttrykk:

*Jeg har søkt jobb flere ganger, og da mener jeg erfaring er veldig viktig at du har en utdanning man er ute etter eller relevant arbeidserfaring (...). Firmaet vårt tar inn søkere som har gode karakterer, det vektlegger vi i mye større grad. Ikke nøyaktig hvilket fag du faktisk tar. Samtidig er det viktig å ha interesse innenfor det området. Karakterer er en god start.*

Pål, den multinasjonale bedriften

Dette sitatet illustrerer at for å lykkes på arbeidsmarkedet kreves det at arbeidstakere har utdanning, ferdigheter og relevant yrkeserfaring. Pål mener at i den multinasjonale bedriften er det veldig viktig at arbeidssøkerne har gode karakterer innenfor fagfeltet sitt. Det er ikke like viktig for bedriften å vektlegge utdanningstype, men klarer man å oppnå gode karakterer, kan bedriften selv finne ut hva de kan bruke vedkommende til. Her er det humankapital som er med på å avgjøre om arbeidssøkeren er attraktiv eller ikke. Arbeidstakere bytter arbeidskraft mot lønn, opprykk og andre goder. Dette er igjen avhengig av om arbeidstakeren klarer å yte bra. For arbeidsgiveren vil karakterer være viktig å ta utgangspunktet i når bedriften først har lite kjennskap til arbeidssøkeren. Amir påstår at det er en fordel at han har sin utdanning fra Norge:



*De som intervjuer meg er interessert i å vite om ting jeg har gjort eller oppnådd i livet. Jeg har bare positiv erfaring fra de intervjuene, det handler mer om hva du kan og ikke så mye om din etniske bakgrunn(...). Jeg føler at jeg som er født og oppvokst i Norge har flere muligheter på arbeidsmarkedet i forhold til minoriteter som har utdanning fra hjemlandet sitt.*

Amir, den mellomstore bedriften

Det viser seg at humankapital som er opparbeidet i Norge, ser ut til å ha en positiv innvirkning på arbeidsmarkedet. Amir mener at hans kompetanse vil være mer attraktiv for arbeidsgivere siden han har utdanningen sin fra Norge. Derfor vil det være enklere for ham å få tilgang til ulike posisjoner sammenliknet med en som er utdannet fra hjemlandet sitt. De som skal begynne å jobbe i Norge etter å ha tatt sin utdanning i hjemlandet, må først og fremst tilpasse seg det norske arbeidsmarkedet. Manglende språkferdigheter vil føre til at de er nødt til å begynne sin karriere helt fra bunnen av. Andre tilpasningsproblemer som de kan møte, er den vestlige kulturen og sosiale nettverk. Betydning av botid fører til at det blir mindre forskjeller på arbeidsmarkedet mellom ulike etniske grupper. Med andre ord vil det si at ikke-vestlige minoriteter som har bodd lenge i Norge, kan ha flere muligheter enn nyankomne minoriteter. Amir vektlegger at minoritetsgruppen som har utdanning og yrkeserfaring fra Norge, lettere kommer videre i karrieren sin enn nyankomne minoriteter. Per, i utsagnet under, mener at i tillegg til kompetanse vektlegger arbeidsgivere at arbeidssøkeren kan sette seg inn i ulike situasjoner og danne en forståelse:

*Det er hovedsakelig erfaringen innenfor IT- området som har vært tiltrekkende. Og at man har hatt toleranse innenfor ulike situasjoner eller kombinasjoner er viktig. Jeg klarer å formidle at jeg klarer å ta ansvar og at jeg står på når det er behov for det.*

Per, den multinasjonale bedriften

For å kunne oppnå en høyere stilling er faglige ferdigheter de viktigste egenskaper ved arbeidsgiveren. Arbeidssøkeren er nødt til vise at vedkommende har kvalifikasjoner som er egnet for stillingen. Men samtidig er det viktig at arbeidssøkeren klarer å framstå som en person som har evne til å ta i mot utfordringer og kan sette seg inn i andres situasjon. Slik framstår arbeidssøkeren som en attraktiv kandidat. Flere av informantene trekker frem at under jobbintervjuene var deres valg og preferanser innen utdanning og karriere med på å avgjøre ansettelse eller opprykk. Noen av lederne har jobbet innenfor rekruttering i bedriften

sin og derfor kjenner de til hva som forventes av arbeidssøkere og hvilke kvalifikasjoner som er viktige å vektlegge.

Med andre ord betyr det at både minoritetsledere og etnisk norske ledere i utgangspunktet vil ha like stor sannsynlighet for å få opprykk når de kompetansemessig og erfaringsmessig er like. På den måten kan det tyde på at det er relativt få forskjeller i opprykksmuligheter mellom disse to ledergruppene med lik humankapital. Forskjellene hadde vært mer synlige hvis ikke-vestlige ledere hadde manglende humankapital. Men humankapitalteorien er kun en av mange mekanismer som er med på å forklare forskjeller i opprykk til lederposisjoner.

## **5.2 Uformell kontakt**

Mye tyder på at minoritets- og majoritetsgruppen bruker nettverk på ulik måte (Brekke 2008). Hvis vi for eksempel ser på kvinner, danner de nettverk hvor de vektlegger forhold som hindrer dem fra å bli ledere (Drake og Solberg 1995). På samme måte vil nettverk hos minoritetsledere kunne bestå av minoriteter som besitter lavstatusyrker eller stillinger hvor mulighetene for opprykk er få (Rogstad 2001). Slike nettverk som bare består av minoriteter, vil kunne føre til at minoriteter ikke får tilgang til mer uformelle og viktige ledernetverk. Disse ledernetverkene vil som regel bestå av mannlige ledere med etnisk norsk bakgrunn. Gode nettverksforbindelser kan føre til at hver enkelt blir lagt merke til av arbeidsgiveren og andre medarbeidere. Dermed vil muligheten for opprykk øke. Det er derfor nødvendig å belyse her om minoriteter i mindre grad enn etniske nordmenn får innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten.

### *5.2.1 Innpass i ledernes sosiale nettverk*

Hva som skal til for at minoritetslederne skal inkluderes i majoritetsledernes sosiale nettverk, blir som tidligere nevnt, avhengig av ledernes bruk av sterke og svake bånd. Nettverksteori vektlegger ikke egenskaper ved selve individet, men relasjoner mellom ulike individer. Hvilken oppfatning arbeidsgiveren har, er både avhengig av arbeidsgiverens egen erfaring og av informasjonen gjennom andre kanaler om hvordan den aktuelle søkeren er. Når jeg spør

Ahmed om han tror nettverk som minoritetsledere benytter seg av, er forskjellig fra nettverk hos etnisk nordmenn, svarer han følgende:

*Det tror jeg. Hvis du tar en etnisk norsk nordmann, så har han norske foreldre og slektninger, begge foreldrene jobber og har kanskje jobbet i tjue år, fem ulike steder hver. De kjenner til mange steder og mange ulike type mennesker(...). Selv om de ikke har venner, så har de plutselig hundre mennesker som kan fortelle deg om muligheter du har på arbeidsmarkedet.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Lederen berører et viktig aspekt ved relasjoner som handler om å etablere nettverk på arbeidsmarkedet. Ahmed mener at etniske nordmenn har større fordel av å benytte seg av både sterke og svake bånd enn etniske minoriteter har. Sosiale nettverk hos etniske nordmenn består av slekt og kolleger, i tillegg til venner og familie. Han påpeker at etniske nordmenn ofte har foreldre og slektninger som har utdanning og besitter ulike yrker. Deres familier har nok byttet arbeidsplass flere ganger og jobbet innenfor ulike bransjer. Derfor vil de ha tilgang til mange forskjellige arbeidsplasser og ulike stillinger som etniske nordmenn kan benytte seg av for å få tilgang til ulike posisjoner. Gjennom viktige relasjoner vil etniske nordmenn synliggjøre sine kunnskaper og ferdigheter overfor arbeidsgiver og andre medarbeidere. Dermed vil etniske nordmenn ha et større nettverk i forhold til etniske minoriteter. Samtidig vil ulike stillinger i bedrifter som er formidlet gjennom sosiale nettverk, skape større grad av sikkerhet blant annet hos arbeidsgiveren og gjøre det enklere for å få tilgang til ledelseshierarkiet. Når individet har gode nettverk, vil det føre til økt informasjon og mindre usikkerhet. Her kan man trekke paralleller til Granovetter (1995) som sier at nettverk hos majoritetsgruppen består stort sett av svake bånd, noe som kan være av stor betydning for tilgang til høyere posisjoner. Videre poengterer Ahmed at minoritetsgruppen ikke har tilgang til liknende sosiale nettverk fordi:

*Hvis du tar minoriteter, får jobber og har heller ikke så mange slektninger i Norge. Jobber som fedre har, er som regel lavstatusyrker. De har jobbet samme sted i mange år og har andre minoriteter på samme arbeidsplass. De har ikke så mange nettverk. Det blir to verdener når det gjelder nettverk og muligheter blant majoritets- og minoritetsgruppen.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Som det fremgår av sitatet over, er det ikke slik at minoritetsgruppen har vanskeligheter med å bygge sosiale nettverk. Men problemet oppstår når minoriteter forholder seg kun til sine minoritetsnettverk. Som regel vil minoriteter søke jobber gjennom sine sosiale nettverk, og ofte havne på et lavere nivå av arbeidsmarkedet. Ahmed presiserer at minoriteter ikke vil ha like bred kontaktflate som etniske nordmenn for å kunne danne sterke og svake bånd. For det første har minoriteter færre slektninger som bor i Norge, noe som kan begrense tilgang til viktige posisjoner. For det andre vil mange av fedrene ha hatt samme stilling i flere år og jobbene deres krever ikke høyere utdanning. De nettverkene som disse fedrene besitter er lite relevant for minoritetsgruppen som ønsker å komme inn på posisjoner som gir prestisje. Hvis fedrene kjenner til personer i en del andre virksomheter, vil de også befinne seg enten i lavstatusyrker eller ha en posisjon hvor mulighetene for opprykk er få. Hvis det er slik at minoritetslederne hyppigere bruker sine sterke eller svake bånd som kun består av minoritetsnettverk på arbeidsmarkedet, så vil det kunne føre til at deres muligheter blir begrenset. Slike sosiale nettverk kan gi færre muligheter i jobbsammenheng og lavere inntekter. Mangel på "riktige" nettverk kan også resultere i at minoritetsgruppen møter motgang ved opprykk til lederposisjoner.

Ahmed presiserer at minoritetslederne ofte kan bli dårligere stilt både på grunn av etnisk bakgrunn - og klassebakgrunn. Helland og Opheim (2006) hevder at arbeidstakere med høy sosial bakgrunn har som regel et bedre utviklet sosialt nettverk i forhold til arbeidstakere med lav sosial bakgrunn. Minoriteter vil følgelig ha foreldre med lavere klassebakgrunn enn majoriteten. Selv om arbeidstakere er like kompetansemessig, kan arbeidstakeren med høy sosial bakgrunn oppnå bedre posisjon enn en med lav sosial bakgrunn. Både de muligheter som minoritetslederne har, og etablering av svake bånd, begrenses av den sosiale bakgrunnen. Minoritetslederne vil følgelig tilhøre to undertrykte grupper: For det første en minoritetsgruppe og for det andre en lavstatusgruppe som vil føre til at lederne må streve mer for å bli synlig blant majoritetsgruppen. Etnisk norske ledere kan derimot dra nytte av å ha en privilegert posisjon i det sosiale hierarkiet.

Granovetter hevder at en "bro" er den eneste eller korteste ruten for informasjon mellom nettverkene til personer som broen forbinder, og broen vil alltid være et svakt bånd (Granovetter 1995). Svake bånd binder også arbeidsgiveren og arbeidstakeren sammen og kan tenkes å utgjøre den korteste ruten for informasjon om attraktive stillinger som finnes i bedriften.

---

*Det er mange minoriteter som faller fra viktige nettverk som de burde ha. Når du kjenner mange folk er det naturlig at de kjenner dine kvalifikasjoner, ofte kan de anbefale deg videre til bedre jobber. ”Ring han, han kan sikkert gjøre den jobben”. Det er slike nettverk jeg tror mange minoriteter mangler, noe som begrenser deres muligheter på arbeidsmarkedet.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Fra sitatet ovenfor ser vi at informanten trekker frem at svake bånd kan fungere som viktige ressurser som kan være av stor betydning for minoriteter og deres nettverk i og utenfor bedriften. Raja presiserer at gjennom kjennskap kan man anbefale personer til andre arbeidsgivere, noe som gjør det enklere for arbeidssøkeren å få tilgang til viktige nettverk. Men ofte vil minoriteter mangle slike nettverk som foregår gjennom mer uformell prat, derfor vil de møte vanskeligheter på arbeidsmarkedet. Flere informanter trekker frem dette:

*Svakhetene som man har med seg som ikke-vestlig, kan være blant annet måten man sosialiserer seg på. Det å ha bekjentskap utenfor sin omgangskrets er viktig for å kunne finne informasjon om viktige stillinger. Men nettverk som minoritetsgruppen har er forskjellig fra etniske nordmenn, derfor kan de ofte møte motgang.*

Rizwan, den multinasjonale bedriften

Som det kommer frem her, hvis minoriteter forholder seg kun til minoritetsnettverk, kan de miste mulighetene for opprykk. Dette kan føre til hindringer i rekrutteringsfasen. En av årsakene til at nettverk som minoriteter har, skiller seg fra nettverk hos etniske nordmenn kan være at minoritetenes personlige bekjenskaper stort sett består av tidligere kolleger og arbeidsgivere med minoritetsbakgrunn. Mulighetene for opprykk foreligger der, men i mye mindre grad sammenliknet med etnisk nordmenn. Forskningen viser at det å inkludere etniske nordmenn i sine sosiale nettverk vil gi minoriteter en bredere kontaktflate og større muligheter på arbeidsmarkedet (Amundsen 2006). Rizwan påstår at hvis minoriteter danner nettverk utenfor sin omgangskrets, vil det gi oversikt over viktige stillinger. Samtidig kan man skaffe seg nyttig informasjon som personene i disse nettverkene besitter. Den etnisk norske lederen mener at grunnen til at minoritetsgruppen ikke inkluderes i fellesskapet er at:

*Ofte blir man ikke spurt eller får muligheter for roller eller stillinger som har vært naturlig å få. Det er ofte personer med ikke-vestlig bakgrunn som opplever det. Det som jeg ofte legger merke til i slike situasjoner, er at minoritetsgruppen kan mangle de uformelle kontaktene som man må ta hensyn til i Norge. Ofte er det et glasstak, og det hjelper ikke at du er godt kvalifisert eller at du er flink.*

Per, den multinasjonale bedriften

Per vektlegger at i Norge kan man gjøre seg selv attraktiv på arbeidsmarkedet blant annet gjennom den uformelle kontakten. Minoritetsgruppen kommer ikke så langt bare ved å henvise til sin kompetanse, like viktig er det å ha gode referanser, noe man får gjennom uformelle kontakter. Svake bånd er nødvendig for å kunne synliggjøre sine sosiale og faglige ferdigheter både hos arbeidsgiveren og andre innenfor ledelsen. Hvis minoriteter møter motgang når de forsøker å innta ulike roller og posisjoner, kan det komme av at de mangler personer som kan anbefale dem til andre. Det er denne kontakten minoriteter må bygge opp for å komme seg gjennom dette glasstaket. Espen poengterer også betydning av sosiale nettverk:

*Hvis du ikke kjenner eller har forhold til folk som har beslutningsmyndighet eller vurdering så kommer du ingen vei(...). Man må prøve å få innpass, det er vanskelig når man er minoritet. Det er i hvert fall veldig viktig å være bevisst på de uformelle sidene som har veldig mye å si for din karriere.*

Espen, den mellomstore bedriften

Siden minoriteter ikke alltid har de viktige sosiale nettverkene, blir disse lederne i mindre grad rekruttert gjennom nettverk. Minoriteter blir derfor ofte henvist til formelle kanaler. Selv om minoriteter ikke alltid får innpass til viktige kanaler for informasjon, må de være klar over at slike kanaler fins og er nødvendige. Siden det er ganske få minoritetsledere på arbeidsmarkedet som kan fremme deres rekruttering, kan denne forskjellen skape et gap mellom minoritets- og majoritetsgruppen når det gjelder opprykksmuligheter.

### 5.2.2 Minoritetsnettverk en hindring

Mye av ansettelses- og opprykksprosessen foregår i dag gjennom sosiale nettverk i Norge, fordi man mener at søknadsprosessen krever for mye tid og ressurser (Brekke 2008). Flere av informantene mener at når arbeidsgiveren ansetter eller gir opprykk til sine ansatte på

grunnlag av etablerte nettverk, får de en trygghetsfølelse. Noen av arbeidsgivernes motiver bak denne måten å rekruttere arbeidstakere på skjer sannsynligvis for å kunne redusere usikkerhet ved ansettelser og opprykk. Ahmed beskriver sosiale nettverk som en nødvendighet for å kunne nå ulike stillinger:

*På slutten av 90-tallet søkte jeg på min første jobb. Alle fikk jobb innenfor IT på den tiden. Jeg fikk tilbud om mange stillinger. Etter det har jeg kun fått jobber gjennom bekjentskap. Jobben som jeg har nå, fikk jeg gjennom en bekjent som synes jeg virket interessant.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Som det kommer frem her, så har det ikke vært nødvendig for Ahmed å søke seg til ulike stillinger senere i karrieren sin. Han presiserer at det var den første jobben etter endt utdanning hvor han måtte gjennomføre jobbintervju for å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Men etter hvert som han begynte å få en bredere kontaktflate gjennom ulike nettverk, har han blitt anbefalt gjennom en uformell samtale. Flere av informantene forteller at enten så har de selv fått jobb gjennom viktige nettverk, ellers så har de rekruttert andre gjennom sine nettverk:

*Jeg hadde et intervju med en ikke-vestlig søker engang, og det var faktisk gjennom nettverk. Jeg ble kjent med han gjennom noen andre som anbefalte meg denne søkeren (...). Bedriften vår ansetter mye gjennom nettverk. Jeg har ofte fått informasjon om ulike stillinger gjennom nettverk.*

Erik, den mellomstore bedriften

*Generelt sett er det viktig å ha store ramme- muligheter. På et høyere nivå i bedriften er det nødvendig å ha nettverk når vi ansetter. Vi har typiske bedriftsnettverk og kundenettverk som ansatte kan dra nytte av. Jeg har fått internt opprykk gjennom slike nettverk. Fordelen med å ha mye variasjon i sine nettverk er at folk kjenner deg og kan snakke for deg, noe som kan gi deg store fordeler i opprykksfasen.*

Pål, den multinasjonale bedriften

Begge lederne med etniske norsk bakgrunn i de to bedriftene vektlegger at de har brukt sine nettverk for å komme inn i ulike posisjoner. Dette fører til at man kan bli mer oppmerksom på hva som kreves og samtidig kan man gjøre seg selv mer synlig for arbeidsgiveren gjennom kjennskap. Pål mener at hvis man skal oppnå høyere posisjon i bedriften er det veldig viktig å ha tilgang til mange ulike nettverk, slik kan arbeidsgiveren enklere danne bakgrunn for

søkerens kvalifikasjoner og vurdere hvordan vedkommende vil kunne fungere i bedriften deres. Videre vil varierende nettverk fungere som en stige som arbeidssøkeren kan bruke til å klatre oppover i bedriftshierarkiet. Sosiale nettverk vil både være viktige ressurser for å komme inn på arbeidsmarkedet og for opprykksmuligheter. Enda en leder fremhever betydningen av sosiale nettverk for minoritetsledere:

*Min filosofi er at enten så kommer du som minoritet langt med gode karakterer eller gode nettverk. Men det beste er å ha begge deler. Det er viktig å bruke personer minoriteter kjenner som referanser når de søker jobber. Bruker de nettverket sitt aktivt, så kommer minoriteter mye lenger. Jeg mener at arbeidsgivere trenger en type bekreftelse når de er såpass usikre på søkere med minoritetsbakgrunn.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Her påpeker Raja et viktig aspekt ved etablering av nettverk, nemlig at sosiale nettverk kan fungere både som døråpner og garantist. Som vi så i teorikapitlet, beskriver Rogstad (2001) denne tosidige funksjonen som både arbeidsgiveren og arbeidstakeren kan dra nytte av. I sitatet ovenfor mener Raja at for det første kan arbeidsgiveren filtrere ut aktuelle arbeidssøkere for bedriften ved å benytte sine sosiale nettverk aktivt. For det andre kan arbeidstakeren ha mulighet til å fremskaffe informasjon om relevante stillinger. Arbeidsgiveren blir mindre usikker når søkere med minoritetsbakgrunn kan henviser til sine nettverk som består av sterke og svake bånd. Men det er de svake båndene som blir relevant for arbeidsgiveren fordi mye av bekjentskap og nyttig informasjon skjer gjennom uformelle kanaler.

### **5.3 Glasstak i ledelsen**

En felles barriere for disse minoritetslederne kan være den mulighetsstrukturen som minoriteter ofte vil møte ved opprykk i ledelseshierarkiet. Rogstad (2001) viser at veien frem til en ledelsesposisjon er mye hardere for minoritetsgruppen, siden de må fremheve seg ”dobbelte så mye” som en etnisk nordmann for å klatre seg opp i bedriftshierarkiet. Som tidligere nevnt i teorikapitlet er homososial reproduksjon som beskrevet av Kanter (1977) en ledergruppe som rekrutterer ledere som er mest mulig lik dem selv. Dette kan medføre at minoritetslederne møter begrensede muligheter ved opprykk overfor en ledergruppe med



majoritetsbakgrunn. Mine informanter med minoritetsbakgrunn, har enten opplevd glasstaket selv, eller har hørt om andre minoriteter lenger opp i hierarkiet som har møtt et glasstak.

*Jeg har ikke opplevd noe direkte glasstak personlig(...). I andre sammenhenger har jeg bekjente hvor de har gått på intervju og ikke fått jobben, noe de mente var på grunn av deres etniske bakgrunn. Det jeg ofte opplever, er at de med ikke-vestlig bakgrunn må prestere litt høyere i intervjuene enn en etnisk nordmann. Man må overvinne den frykten som ligger hos arbeidsgiveren på grunn av usikkerheten.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Raja poengterer at han kjenner til opprykksaker hvor andre minoriteter har blitt rammet av glasstak. Slike glasstak som eksisterer i en del virksomheter kan hindre minoritetsgruppens muligheter for opprykk. Selv om de har kvalifikasjoner en bestemt stilling krever, holder ikke det alltid for arbeidsgiveren. Det kan bety at det vil bli krevd mer av minoriteter i et jobbintervju enn av etniske nordmenn, siden arbeidsgiveren kjenner til deres etniske bakgrunn. Et annet problem er rett og slett fordommer hos arbeidsgiveren. Et tredje problem kan være at ved rekruttering er det flest etniske nordmenn som sitter og vurderer opprykk til lederstillinger. Derfor er det også naturlig at de vil finne flere fellestrekk med etnisk norske arbeidstakere siden de tilhører det samme "sosiale nettverket". Dermed er det større sannsynlighet for at de foretrekker ledere med etnisk norsk bakgrunn. Som tidligere vist i kapittel 4, fikk Ahmed i den mellomstore norske bedriften avslag da han søkte internt på en stilling som avdelingsleder. Han forteller om samme hendelse når jeg spør han om han har møtt noen glasstak gjennom karrieren sin:

*Jeg hadde ikke funnet meg en ny jobb hvis jeg hadde fått den stillingen jeg søkte på i den mellomstore bedriften. Lederen hadde gjort en undersøkelse blant dem som hadde vært ansatt lenge om hvem de synes egnet seg best for denne lederstillingen. Flertallet mente at den andre egnet seg best. Jeg er veldig uenig i den fremgangen.*

*Arbeidsgiveren som ansatte, mente at jeg kunne fungere bedre som en leder enn den etnisk norske søkeren, men han gikk nok for flertallet og vektla hva de andre mente høyere, enn å tenke på hvem som kan utføre jobben best. Da mener jeg at det ble et glasstak for meg, og jeg kom ikke høyere enn dette. Da var min vurdering enten å sitte der og vente til den nye avdelingslederen sluttet eller finne meg en annen relevant jobb.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Når den etnisk norske søkeren blir foretrukket fremfor søkeren med minoritetsbakgrunn av sine kolleger ved opprykk, kan det være en indikasjon på at etnisk norske ledere i større grad enn minoritetsledere blir sett og gis flere muligheter i den mellomstore norske bedriften. Arbeidsgiveren var klar over at Ahmed kunne innta lederrollen og var bedre egnet for denne posisjonen, men likevel aksepterte han det de ansatte i bedriften ønsket. Årsaken kan være at han selv var usikker, derfor var det enklest for ham å vite hvem de andre i bedriften ville ha som leder. Usikkerheten hos arbeidsgiveren kunne ha ført til at han gikk for det flertallet ønsket. Det at arbeidsgiveren og andre heller foretrekker en etnisk norsk leder, kan si noe om forskjellen på majoritets- og minoritetsledernes synlighet i denne bedriften. En annen årsak til at Ahmed opplever han møtte et glasstak i denne bedriften kan være at ledelsen i bedriften består av majoritetsledere med en egen kultur. Noe som innebærer at ledelsen i denne bedriften ønsker å inkludere andre ledere som er mest mulig lik medlemmer av denne gruppen, og som de kan danne sosial tilhørighet til. Ledelsen vil derfor finne flere likheter med en majoritetsleder, noe som vil føre til at minoritetslederen holdes utenfor denne gruppen. Som tidligere nevnt i teorikapitlet, vil ledelse og sosiale nettverk stort sett bestå av menn med lik erfaring, utdanning og tenkesett (Andreassen og Folkenborg 2002). Selv om disse lederne i den mellomstore bedriften har lik utdanning og yrkeserfaring ser det ut til å ha ulikt syn på minoritetsledere. Pål, i det følgende utsagnet, mener også at de viktige nettverkene ofte vil bestå av etniske nordmenn, og at en slik tankegang vil eksistere i ulike virksomheter:

*Folk med gode nettverk har en tendens til å gjøre det bedre karrieremessig enn folk uten sosiale nettverk eller med begrensede nettverk. Det er en fordel å være inne i "gutteklubben". Så er spørsmålet hvordan man blir med i denne gjengen? Det er veldig mange ting som bestemmer det. Minoritetsgruppen vil ha begrensede tilgang til slike nettverk og ofte kan denne gjengen bestå av hvite menn i 40-50 års alderen.*

Pål, den multinasjonale bedriften

Monokulturen som eksisterer blant majoritetsledere, vil føre til at etnisk norske ledere i større grad enn minoritetsledere får muligheter for opprykk noe som beviser at glasstaket eksisterer i ledelsen. Denne kulturen består av private relasjoner, hvor medlemmer av denne gruppen deler felles forståelse og felles verdier. De har en kompis-forhold til hverandre og hvor de enklere danner vennskapsbånd til andre majoritetsledere. En slik type kultur er dominert av majoritetsledere og de vil trives best med andre ledere som deler samme type av interesser. Når minoritetslederne har begrenset tilgang til viktige nettverk som består av etniske

nordmenn, hemmer deres sjanse for opprykk. Hvis minoritetslederne derimot er del av den såkalte ”gutteklubben”, fremmer deres muligheter for å rykke opp i bedriften. Amundsen (2006) viser at minoriteter som har etniske nordmenn i sine nettverk, har fortrinn når det gjelder muligheter på arbeidsmarkedet. Glasstak -barrierer ser ut til å være virksomme i den mellomstore bedriften. Amir påpeker dette i utsagnet under:

*Jeg har ikke kommet så langt enda at jeg kan møte et glasstak. Men jeg har hørt folk som har møtt glasstak. Tror ikke jeg kommer til å møte noen glasstak i den bedriften jeg er i nå (jobber nå i en multinasjonal bedrift, men tidligere ansatt i den mellomstore norske bedriften). Hvis jeg derimot hadde vært i en mellomstor norsk bedrift så tror jeg at jeg hadde møtt glasstak. Da måtte jeg yte litt mer.*

Amir, den mellomstore bedriften

Amir mener at det eksisterer glasstak for minoriteter, men han har ikke opplevd det selv. Han er en ung leder på 27 år, karrieren hans har akkurat startet. Han holder på å etablere sin posisjon, derfor har han ikke nok erfaring på arbeidsmarkedet ennå slik at han kan snakke om et glasstak. Men samtidig tror ikke Amir at han kommer til å støte på glasstaket så lenge han er ansatt i en multinasjonal bedrift, her finnes det flere karrieremuligheter. Det er større sannsynlighet for at Amir hadde møtt synlige eller usynlige barrierer i den mellomstore norske bedriften. Da måtte han gi litt mer innsats som minoritet for komme seg gjennom dette glasstaket. Det kan finnes ulike barrierer som holder glasstaket oppe når minoritetslederne forsøker å gjøre opprykk i den mellomstore bedriften. Manglende tilgang til sosiale nettverk, som blant annet består av svake bånd, kan være en av barrierene som kan virke ekskluderende for minoritetslederne. Rizwan opplever også at glasstak finnes for minoriteter, men igjen avhenger det av type bedrift en tilhører:

*Jeg har ikke opplevd noe direkte glasstak personlig. Det kan hende det er noen kolleger som tenker at her kommer det en med minoritetsbakgrunn og skal lede oss som er etnisk norske (...). Men jeg tror det finnes forskjeller når det gjelder ulike virksomheter. I internasjonale bedrifter så betyr det ikke noe hvis lederen har minoritetsbakgrunn, men det foreligger noen forskjeller i en del små bedrifter.*

Rizwan, den multinasjonale bedriften

Mine informanter med minoritetsbakgrunn har ikke møtt glasstak så lenge de har vært ansatt i multinasjonale bedrifter. I den multinasjonale bedriften er minoriteter en gruppe som er kjent og akseptert blant andre. Hvis det oppstår et glasstak så vil ikke det være på grunn av deres

etniske tilhørighet. Men hvis de derimot hadde tilhørt en mellomstor norsk bedrift hadde glasstaket vært mye mer synlig og sannsynligvis påvirket karrieren deres. Disse minoritetslederne mener at deres tidligere erfaring med kunder og ulike bedrifter viser at, når det finnes få arbeidstakere med minoritetsbakgrunn i enkelte bedrifter, vil mange være skeptiske til minoritetsgruppen.

### 5.3.1 Inkludering i fellesskapet

Når både ledelsen og arbeidsgiveren er opptatt av å inkludere minoriteter i bedriften, er det nærliggende å tro at det gjør det enklere for arbeidstakere med minoritetsbakgrunn å få tilgang til sosiale nettverk. Når arbeidstakerne gis opprykksmuligheter, fører det ofte til at de blir lengre i bedriften. Personlig kontakt antas å være langt mer egnet til å redusere fordommer og usikkerhet mot minoritetsgruppen enn upersonlig kontakt (Granovetter 1995). Det å ha sosiale nettverk kan føre til at majoritets- og minoritetsgruppen får mer direkte kontakt med hverandre, noe som igjen gjør det naturlig å legge mer vekt på individuelle særtrekk enn på trekk som knytter minoriteter til en bestemt gruppe. Ved å bli kjent på arbeidsplassen vil majoritetsgruppen erfare at folk vil være forskjellige med hensyn til personlighet, og at disse forskjellene i relativt grad oppleves som uavhengig av etnisk bakgrunn.

Mine informanter med minoritetsbakgrunn kan møte synlige eller usynlige barrierer som hindrer karrieren. Men det er ikke kun minoritetslederne som møter glasstak ved opprykk, i enkelte tilfeller har også informanter med etnisk norsk bakgrunn opplevd slike barrierer. Når jeg spør en av lederne med etnisk norsk bakgrunn om han har møtt glasstak, svarer han ganske bestemt: ”ja, jeg har møtt glasstak”

*Hos oss finnes det mennesker som jobber 70-80 timer i uka. De jobber mye overtid. Og det er de som ofrer seg for jobben, de menneskene gjør raskere karriere enn meg. De gir alt for jobben, og da synes jeg de fortjener det. Det er kanskje en barriere for meg at jeg ser at noen gjør raskere karriere enn meg. Av og til kan det være bittert, men når jeg ser hvor hardt andre mennesker kan jobbe, så er det greit. Utover det har jeg aldri møtt noen glasstakk og fått internt opprykk etter ansiennitet.*

Pål, den multinasjonale bedriften

En slik type barriere som den etnisk norske lederen møter, kommer av at enkelte mennesker jobber hardere og mye mer enn andre. Glasstak som Pål beskriver her, vil kunne forsvinne

hvis lederen begynner å jobbe overtid som de andre i bedriften. Karrieremulighetene ligger der for Pål, det gjelder bare å ta tak i dem. Forskjellen i opprykk mellom Pål og de andre i bedriften, er at de har gjort raskere karriere og oppnådd opprykk på kortere tid. Men Pål har også fått opprykk etter å ha vært ansatt i bedriften et antall år, men det har kanskje tatt litt tid. I den mellomstore norske bedriften mener Espen at for han finnes det et glasstak som han ofte støter på:

*Type utfordringer som jeg har møtt kan være at jeg ble ferdig med graden min i 1991, det er nesten 18 år siden. Siden da har det forandret seg uendelig mye innenfor teknologien. Det kan være en utfordring for meg at jeg må lære meg nye ting oftere enn de som er vant med dagens teknologi. Teknologiske trender forandrer seg som gjør at den kompetansen man har er ikke etterspurt lenger. For å kunne bevege seg oppover i hierarkiet skal man kunne det nyeste på markedet og kunne kjenne det.*

Espen, den mellomstore bedriften

Den etnisk norske lederen opplever at det kan eksistere glasstak for ham på grunn av lite kunnskap innenfor IT- området. Han er klar over at den kompetansen han besitter, ikke er så attraktiv lenger. Dette glasstaket som Espen beskriver vil ikke påvirke hans muligheter i bedriften, siden han er klar over at dette glasstaket lett kan forsvinne når han tilegner seg relevant kunnskap. Han ser ikke på det som en hindring for hans karriere oppover i bedriften. Derimot vil glasstak som enkelte av mine informanter med minoritetsbakgrunn møter, ikke kunne forsvinne kun ved at minoriteter gjør ekstra innsats i bedriften eller blir eksperter innenfor området sitt. Fordi hindringer som etniske minoriteter møter ved opprykk, i større grad ligger hos arbeidsgivere og deres holdninger. Minoriteter trenger først og fremst å etablere gode nettverk som øker mulighetene for opprykk. Dette kan gjøre dem til en mer synlig gruppe på arbeidsmarkedet.

Når det er få minoriteter i en bedrift, så kan de i høyere grad måtte tilpasse seg til de kravene som er bestemt av bedriften. Per er inne på det når han forsøker å forklare hvorfor det eksisterer fordommer hos enkelte personer i ulike bedrifter:

*Det inntrykket man får i media kan skape fremmedfrykt hos arbeidsgivere. Man blir faktisk påvirket av media hvis man ikke har noen personlig erfaring med minoriteter selv. Hvis man har flest etnisk norske på arbeidsplassen, vil det være større grad av skepsis enn hvis det er minoriteter på arbeidsplassen. Jeg selv har ikke møtt noen barrierer i karrieren min og som regel har jeg fått opprykk.*

Per, den multinasjonale bedriften

Lederen mener at media som regel setter minoritetsgruppen i dårlig lys, noe som kan føre til fremmedfrykt blant majoritetsgruppen. Det vil igjen være avhengig av om minoriteter er mer eller mindre synlige. Per påpeker at ofte kan det eksistere et glasstak i form av myter om minoritetsansatte. Disse mytene som skapes av media er med på å ødelegge minoritetsansattes muligheter på arbeidsmarkedet. Dette vil være med på å forsterke det negative bildet av minoriteter hvis man har lite kjennskap til denne gruppen. Ifølge informantene er glasstaket mer synlig i den mellomstore norske bedriften enn i den multinasjonale bedriften der de mener at de har fått opprykk til enhver tid hvis de har fortjent det. Det har ikke vært noen barrierer som de føler kan ha hindret dem fra å rykke opp. Det handler mer om hva du kan, og når og hvordan du leverer det du skal levere. Klarer du å levere gode resultater og tilfredsstillende kunden, er man et godt stykke på vei til en sikker karriere. Flere av informantene i denne bedriften presiserer at karrieren som de har klart å bygge, hadde de ikke klart hvis de hadde vært på en annen arbeidsplass. Posisjonen som de besitter, har de nettopp fått fordi de tilhører den multinasjonale bedriften. Både lederen i den multinasjonale og den mellomstore bedriften synliggjør viktigheten av å inkludere mangfold i ledelsen og generelt på arbeidsplassen:

*Det er en styrke at det jobber ulike mennesker på samme arbeidsplass. Det bidrar mer til variasjon i miljøet i form av at man kommer inn med en annen bakgrunn. Det er positivt med variasjon i bedriften. I gjennomsnittet kan man tenke at både minoritets- og majoritetsgruppen har ulikheter som er positive.*

Espen, den mellomstore bedriften

*Alle har med seg en bagasje når de inntar en ny rolle eller posisjon. Det er det som gjør at personer skiller seg fra hverandre, siden hver og en har med ulik kompetanse, kunnskap, erfaring og etnisk bakgrunn som er forskjellig fra andre. Man bør bruke det man har på en positiv måte. Det å inkludere personer med ulik bakgrunn vil være fordelaktig for bedriften på lang sikt.*

Per, den multinasjonale bedriften

Når ulike mennesker arbeider sammen i et nettverk, dekker de ulike behov som nettverket har for å kunne fungere, og dette vil igjen føre til et felles mål. På samme måte vil både minoritets- og etnisk norske ledere ha med seg ulik ballast inn i bedriften, og de vil kunne utfylle ulike behov. Det er nødvendig å forsøke å danne nettverksgruppe på tvers av fag og personlige egenskaper i ulike bedrifter. Enhver leder har sine sterke og svake sider. Det er viktig å kunne fremheve disse sidene og presentere dem på en slik måte at andre legger merke til det. Blant annet fordi ulike egenskaper hos en leder kan være nødvendig for å kunne fungere sammen i et nettverk. Lederne med minoritets- og etnisk norsk bakgrunn vil kunne skape spenningsforhold i fellesskap som på sikt kan være meget fruktbart for bedriften.

## **5.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg vektlagt faktorer som hemmer og fremmer mulighet for opprykk hos minoritetslederne i forhold til majoritetslederne. Utdanning og tidligere yrkeserfaring er to faktorer som bestemmer og påvirker ledernes produktivitet i bedriftene. I utgangspunktet vil det være slik at jo mer produktiv en person er, desto lenger kommer han i karrieren sin. Mine informanter opplever at selv om de er like majoritetsledere både når det gjelder utdanning og erfaring vil de likevel møte en del barrierer ved opprykk. En av årsakene kan være at sosiale nettverk som ofte blir sett på som viktige informasjonskanaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, vil fungere ulikt for minoritets- og majoritetsledere. De etnisk norske ledernes ferdigheter blir formidlet og synliggjort gjennom svake bånd noe som gir suksess på arbeidsmarkedet. Minoriteter utvikler ofte nettverk som kun består av minoriteter. De vil derfor ofte mangle viktige uformelle kontakter. Personer med godt utviklete sosiale nettverk kan gjennom bekjente signalisere sin kompetanse til arbeidsgiveren noe som gir gode jobbutsikter. En annen faktor som også har innvirkning på minoritetsledernes muligheter for opprykk, er at informantene opplever at de møter usynlige eller synlige barrierer som hindrer dem til å komme videre. Det eksisterer et usynlig tak for minoriteter som hindrer dem mot når de passerer et visst nivå i ledelseshierarkiet. Det betyr at personer med relevante forbindelser har bedre mulighet til å synliggjøre egne kvalifikasjoner enn personer uten tilsvarende nettverk.





## 6. Arbeidsgiver – ledernes ”sanne” virkelighet

Diskrimineringsteorier legger vekt på fundamentale forhold hvor ulikhet kan frembringes av arbeidsgiveren. Hvis en betrakter opprykk som en belønning bedriften tilbyr de arbeidstakerne de ønsker å beholde, vil det bety at det stort sett er kvalifikasjoner og kompetanse som påvirker muligheter for opprykk. Arbeidsgiveren vil være interessert å gi opprykk til arbeidstakere på bakgrunn av faglige ferdigheter. Når arbeidsgiveren gir opprykk, vil han gjerne velge ut den best kvalifiserte søkeren. Både formelle og uformelle kriterier legges til grunn, og ofte vil kvalifikasjoner som er viktig i noen stillinger, ikke nødvendigvis tillegges samme betydning i andre stillinger. De kvalifikasjonene som arbeidsgiveren vektlegger, er først og fremst utdanning og yrkeserfaring. I enkelte tilfeller vil uformelle kvalifikasjoner som etnisk bakgrunn også kunne være av betydning for arbeidsgiveren (Becker 1975). Dette danner grunnlaget for tredje og siste delproblemstilling: *I hvilken grad har informantene erfart at stereotype forestillinger og fordommer om minoriteter begrenser deres opprykksmuligheter?*

For å kunne svare på dette, vil jeg først presentere informantenes egne opplevelser av begrepet diskriminering. Hvorvidt informantene mener at de har vært utsatt for diskriminering gjennom karrieren sin, og videre hvilken av de tre hovedtypene av diskriminering som er beskrevet tidligere i teorikapittelet, er det informantene mener befinner seg på arbeidsplassen.

Mange vil beskrive diskriminering som et negativt ladet ord, hvor enkelte individer blir forskjellsbehandlet på bakgrunn av kjønn, alder og etnisk bakgrunn (Rogstad 2001, Storvik 2000). Diskriminering behøver nødvendigvis ikke være et negativt begrep (Fullwinder 1980). I enkelte sammenhenger kan arbeidsgiveren foretrekke en arbeidssøker fremfor en annen basert på deres kompetanse. Noe som betyr at arbeidsgiveren skiller mellom arbeidssøkere på bakgrunn av manglende kompetanse, det blir dermed ikke sett på som negativ forskjellsbehandling siden det er kvalifikasjoner som teller fremfor etnisk bakgrunn. Derfor er det viktig å skille mellom legitime og illegitime former for diskriminering (Rogstad 2001). I begge tilfeller vil det oppstå forskjellsbehandling, men i det første vil arbeidsgiveren forskjellsbehandle på grunn av relevant yrkeserfaring eller kvalifikasjoner som kommer av ervervede egenskaper. I det siste vil arbeidsgiveren forskjellsbehandle blant annet på grunn av

hudfarge eller etnisk tilhørighet som kommer av tilskrevne egenskaper. Jeg skal her forholde meg til disse illegitime forholdene som belyser forekomsten av diskriminering hos arbeidsgiveren i de to bedriftene.

## **6.1 Preferanser – bevisste og ubevisste**

Når arbeidsgiveren handler på bakgrunn av preferansebasert diskriminering, vil den velge å gjøre følgende: Arbeidsgiveren vil ha en mistroisk oppfatning av personer med minoritetsbakgrunn, og vil derfor bevisst unngå å ansette dem uavhengig av kvalifikasjoner og antatt produktivitet. Arbeidsgivere som ikke diskriminerer, oppfatter det som fornuftig å gi opprykk til arbeidssøkere som har gode kvalifikasjoner. Arbeidsgivere som har en preferanse for å diskriminere, oppfatter det derimot som fornuftig å ikke gi opprykk til arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn og handler intensjonelt deretter.

Ingen av minoritetslederne som jeg har intervjuet, fortalte noe som kan indikere at disse lederne ble vurdert etter preferanser hos arbeidsgiveren. Minoritetsledere følte ikke at deres opprykksmuligheter ble begrenset fordi arbeidsgiveren bevisst ville unngå dem. Det var heller andre hendelser ved opprykk som lederne mente kunne berøre diskrimineringsaspektet. Rogstad (2001) påpeker at det ikke er slik at arbeidsgiveren med vilje unngår å ansette minoriteter. Problemet for arbeidsgiveren er asymmetrisk informasjon om minoritetsansatte. Årsaken er heller at det foreligger noen mer svake og ubevisste preferanser som fører til at arbeidsgiveren vil foretrekke etniske nordmenn fremfor arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Konsekvensen av dette kan bli store forskjeller mellom disse gruppene. Når kvalifiserte personer med minoritetsbakgrunn møter barrierer ved ansettelse, er det grunn til å hevde at det skyldes manglende informasjon hos arbeidsgiveren. Som regel vil arbeidsgiveren ha lite kjennskap til minoritetsansatte og deres kompetanse, dermed vil arbeidsgiveren systematisk velge det ”kjente” og unngå det ”ukjente”. Med andre ord betyr det at små utfall på mikro- nivå er med på å skape store skjevheter på makro- nivå. Selv om minoritetslederne ikke har vært utsatt for preferansediskriminering, så kan noen av dem belyse ulike aspekter ved en slik type diskriminering i følgende sitater:

*Når det gjelder ansettelse kan arbeidsgiveren tenke, hvordan en søker med minoritetsbakgrunn vil prestere med hensyn til den bakgrunnen den har. Dette kan man ikke spørre under intervju, det er jo ulovlig ikke sant? Da ligger det usikkerhet hos arbeidsgiveren, altså hvordan vil denne personen passe hos oss i kulturen vår? I og med at arbeidsgiveren ikke kjenner til bakgrunnen hos den ikke-vestlige lederen. Så vil arbeidsgiveren foretrekke en nordmann som er mest mulig lik arbeidsgiveren. Jeg tror mye av det skjer bevisst eller ubevisst hvor arbeidsgiveren handler ut i fra egne interesser.*

Raja, den multinasjonale bedriften

*Det er både positivt og negativt at arbeidsgiveren er opptatt av søkerens etniske bakgrunn. I aller fleste tilfeller teller det mer negativt enn positivt tror jeg. Fordi det ligger fordommer, om søkeren snakker godt norsk, kommer den til å komme på sosiale arrangementer, firmafester. Hvordan kler den seg, hva spiser den? Mange arbeidsgivere vil sitte igjen med slike spørsmål. Derfor vil arbeidsgivere velge den gruppen de har en tilknytning til.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Som vi ser, mener Raja og Ahmed at enkelte arbeidsgivere vil handle ut i fra egne interesser ved ansettelser eller opprykk. For arbeidsgiveren vil det være ukjent hvordan ansatte med opphav fra en annen kultur vil fungere i bedriften deres. Siden arbeidsgiveren vil føle at minoritetsansatte skiller seg fra flertallet i bedriften, vil minoriteter kunne bli satt i en egen ”kategori”. Hvordan de eventuelt vil oppføre seg i bedriften, og hvordan de eventuelt vil delta i fellesskapet, vil være et diskusjonsspørsmål for arbeidsgiveren. Dermed vil minoritetsansatte bli vurdert som den ”ukjente”, og det vil være naturlig for arbeidsgiveren å velge fra den gruppen han har tilknytning til. Det er de svake preferansene hos arbeidsgiveren som vil være avgjørende for hans valg.

Det vil ikke være spesielt enkelt å få klarhet om mine informanter med minoritetsbakgrunn har vært utsatt for preferansediskriminering og det er vanskelig å finne ut om det foreligger preferanser hos arbeidsgiveren. Slike sterke eller svake preferanser vil ikke være synlige nok for ansatte slik at eventuell diskriminering kan påvises. Det vil være enklere å trekke frem preferansediskriminering ved å spørre arbeidsgivere hvordan en ansettelse - eller opprykksprosess foregår. Jeg hadde ikke mulighet til å inkludere arbeidsgivere i utvalget mitt, så dette er ikke temaet for denne oppgaven. Men selv om mine informanter med minoritetsbakgrunn ikke har opplevd preferansediskriminering direkte, så berører de viktige aspekter som tyder på en slik type diskriminering.

## 6.2 Risikofrykt – stereotype forestillinger

Hvordan lederne opplever diskriminering, og hvordan diskriminering foregår, vil være avhengig av kravene ved opprykk hos lederne. Samtidig vil det være avhengig av hva slags situasjon lederne befinner seg i. Det er ikke først og fremst på bakgrunn av deres kompetanse og ferdigheter at arbeidsgivere ikke vil ansette bestemte personer. Derimot vil etnisk bakgrunn hos arbeidstakere være med på å avgjøre opprykk eller ansettelse.

Forskjellsbehandling fra arbeidsgiveren kan gjøre det vanskeligere for minoriteter å bli ansatt i ulike type stillinger, synliggjøre seg på arbeidsmarkedet og få lik lønn selv om minoriteter har samme kvalifikasjoner som etnisk norske ansatte (Wiborg 2006). I følge preferanseteorien vil nyutdannede med ikke-vestlig bakgrunn slite mer for å få innpass og forfremmelse på arbeidsmarkedet enn nyutdannede med majoritetsbakgrunn. Når man kontrollerer for humankapital, vil det likevel oppstå forskjeller i opprykk og ansettelse (Wiborg 2006).

Ledere med minoritetsbakgrunn kan bli diskriminert på bakgrunn av manglende informasjon hos arbeidsgiveren, andres fordommer mot lederne eller når arbeidsgiveren bevisst unngår å gi opprykk (Arrow 1973, Brekke 2008). Diskriminering på arbeidsmarkedet baserer seg nødvendigvis ikke kun på fordommer eller preferanser hos arbeidsgiveren. En ikke-vestlig leder kan oppleve diskriminerende holdninger som kan være en blanding av de ulike formene for diskriminering. Når jeg spør Amir om hvorfor enkelte ansatte med minoritetsbakgrunn blir utsatt for diskriminering ved ansettelse eller opprykk, sier han følgende:

*Jeg mener det har noe med skepsisen å gjøre til det nye. Man bygger seg stereotypier for minoritetsgruppen. Arbeidsgiveren vil ofte gå for etnisk norske ansatte. Fordi når man i utgangspunktet er like, så kjenner man deres bakgrunn og hvordan de tenker. Men den ikke-vestlige er litt "ukjent" for arbeidsgiveren, han er noe nytt rett og slett. Media skaper spesielt dårlig bilde for de som er av ikke-vestlig bakgrunn. Det handler mye om å trykke ned de fordommene som eksisterer. Jeg skriver en del i avisa og er samfunnsengasjert(...). Det handler om å skape gjensidig respekt. Å gjøre oppmerksom på hvem man er, det er jo mye fordommer om ikke-vestlige folk der ute.*

Amir, den mellomstore bedriften

Amir berører viktige forhold, nemlig at arbeidsgiveren ikke ønsker å ta risiko ved å foretrekke minoritetsledere, fordi arbeidsgiveren er usikker i sine valg. Informanten mener at enkelte ganger vil arbeidsgivere ha fordommer mot ledere med en annen etnisk bakgrunn. Blant annet

frembringes slike fordommer gjennom det bildet media skaper av minoriteter. Som tidligere nevnt i teorikapittelet, kan informasjon føre frem til forståelse av ulikhet på arbeidsmarkedet. Usikkerhet knyttet til informasjon, vil være et problem når det vurderes opprykk til ledere som arbeidsgiveren har lite kjennskap til. Amir mener at minoriteter vil være en "ny" gruppe på arbeidsmarkedet for mange arbeidsgivere, derfor vil de som regel ha lite tilhørighet til denne gruppen. Derfor gjelder det både for minoritets- og majoritetsgruppen å være åpen for ny kunnskap, nye endringer og nye personer på arbeidsplassen. Det er først da man kan skape bånd mellom ulike etniske grupper. Det handler om å erfare minoritetsgruppen personlig ved å vektlegge deres kvalifikasjoner, i stedet for å stå fast ved de forestillinger som media skaper.

Arbeidsgiveren ønsker å velge arbeidstakere fra den gruppen som gjennomsnittlig har mest produktive medlemmer. Hvis arbeidsgiveren vet at en ansatt med etnisk norsk bakgrunn selger mer av et produkt enn en ansatt med minoritetsbakgrunn i samme type stilling, vil arbeidsgiveren velge å ansette arbeidssøkere med etnisk norsk bakgrunn (Arrow 1973). Diskrimineringen oppstår ved at arbeidsgiveren tar et valg ut i fra kunnskapen om gruppen, og ikke ut i fra den enkelte arbeidssøkerens kvalifikasjoner. En opprykksprosess vil derfor betraktes som en risikosituasjon av arbeidsgiveren (Arrow 1973). Informanten over påpeker at arbeidsgiveren vil kjenne en etnisk norsk leder bedre og enklere forstå hvordan denne vil kunne fungere i en høyere posisjon. For å unngå dette kan arbeidsgiveren innhente mer informasjon og slik redusere risikoen ved et opprykk. I følge statistisk diskrimineringsteori vil en slik prosess kreve tid og ressurser, derfor vil arbeidsgiveren benytte seg av lettere tilgjengelige informasjonskanaler. Informantene under påpeker at ansatte med etnisk norsk bakgrunn er mer ettertraktet arbeidskraft for arbeidsgivere, siden de vil ha tilknytning til hverandre på grunn av samme etniske bakgrunn.

*Det er slik at ofte kan ledere oppsøke en viss type av mennesker. Jeg tror at arbeidsgivere ansetter like ledere eller personer som har mange fellestrekk med dem selv. Man vil ansette en som er lik deg selv. Det er kanskje ikke like heldig for minoriteter som ønsker å oppnå høye stillinger (...)*

Pål, den multinasjonale bedriften

---

*Mange ledere ønsker å ansette arbeidssøkere som kan representere lederen i bedriften. Det betyr at man ønsker å ansette personer som har noe av den samme utdanningsbakgrunn, samme verdisett og som kanskje tenker likt. Min erfaring er at det er lettere for etniske nordmenn å få lederjobber enn det er for minoriteter.*

Erik, den mellomstore bedriften

Lederne med etnisk norsk bakgrunn mener at minoriteter ofte vil møte ubehag fordi arbeidsgiveren vil foretrekke etnisk norske ledere i fleste tilfeller. Det handler mer om at arbeidsgiverne ønsker personer som kan gjenspeile dem, deres kvalifikasjoner og verdisett. Når man velger arbeidstakere som er lik seg selv, vil egenskaper man allerede har, forsterkes i fellesskapet. Arbeidsgiveren vil være tryggest ved å ansette etniske nordmenn på grunn av likhet. Det kan tenkes at arbeidsgiveren er mer tilbøyelig til å forfremme etniske nordmenn fordi minoriteter vil defineres som "fremmede". I enkelte tilfeller kan det være uheldig for bedriften å unngå minoritetsgruppen. En annen grunn til at arbeidsgiveren vil føle seg tryggere ved å ansette etniske nordmenn, er at kostnadene ved å ansette feil person kan være store. I slike situasjoner vil arbeidsgiveren kunne velge å gi opprykk til en person med kjente, middels gode kvalifikasjoner framfor en ukjent person med bedre kvalifikasjoner.

Flere av mine informanter vektlegger at det er vanlig at minoriteter møter diskriminering basert på usikkerhet og manglende informasjon hos arbeidsgiveren. Han vil dermed holde seg til det kjente. På lang sikt kan det føre til at slike forestillinger om det nye og ukjente kan gjøre det vanskelig for minoriteter å slippe til på arbeidsmarkedet. Gjennom sitatene under belyser både Rizwan og Erik at minoriteter ofte blir rammet av fordommer på arbeidsmarkedet:

*Folk med vestlig bakgrunn vil ha et fortrinn fordi de er vestlige. Hvis en vestlig og en ikke-vestlig konkurrerer om en posisjon når man er lik kompetansemessig, hvorfor skal man velge ikke-vestlig? Man vil ofte velge det som er det "vanlige" og det vil være knyttet usikkerhet til det "uvanlige". Men bare hvis minoriteter kan vise at de er litt bedre enn andre, gjør at de kan bli foretrukket. Du kan ikke forvente å bli behandlet på like fot, men når du viser at du er bedre, så kan du bli tatt imot.*

Rizwan, den multinasjonale bedriften

---

*I bedriften vår behandles alle likt, både når det gjelder ledere og andre på lavere nivå med ikke-vestlig bakgrunn. Generelt sett er det ikke slik. Jeg tror folk systematisk diskriminerer ikke-vestlige på arbeidsmarkedet. Det finnes både negative holdninger, fordommer og ubevisst hverdagsrasisme.*

Erik, den mellomstore bedriften

Informantenes erfaringer med arbeidsgivere peker i den retning av at statistisk diskriminering kan være en av mekanismene som forklarer ulikhet mellom etnisk norske- og minoritetsledere. Rizwan påpeker et viktig aspekt ved diskriminering, nemlig at arbeidsgiveren ofte vil foreta valg basert på manglende eller begrenset informasjon om minoritetsgruppen. Dette sitatet tar opp et forhold hvor arbeidsgiveren tar sine avgjørelser om minoriteter på grunnlag av gjennomsnittsverdien for gruppen som vedkommende tilhører. Det vil si at informasjonssnarveier som arbeidsgiveren benytter seg av, består av generaliseringer om minoritetenes egenskaper som er basert på den gruppen de tilhører. Disse generaliseringene kan være basert på negative og feilaktige stereotypier slik Rizwan forteller i sitatet ovenfor. For at minoritetsgruppen skal bli akseptert i ledelsen, må minoriteter fremme sine kvalifikasjoner og kunnskaper. Slik kan de overbevise arbeidsgiveren om at de kan utføre jobben bedre enn andre. Hvis minoriteter ikke klarer å legge igjen et positivt helhetsinntrykk av seg selv og sine kvalifikasjoner, kan de rett og slett ikke forvente å bli behandlet på lik linje med etnisk norske. Dersom arbeidsgiveren blir bedre kjent med kvalifikasjoner hos minoriteter vil det være knyttet mindre usikkerhet til denne gruppen. Erik presiserer at i bedriften deres vil ingen diskrimineres på bakgrunn av etnisk tilhørighet, men samtidig er han klar over at det ofte kan oppstå negative holdninger til minoriteter på arbeidsmarkedet. Det er viktig at majoritetsgruppen øker sin kunnskap om minoriteter og deres kvalifikasjoner, noe som vil kunne redusere slike holdninger. Raja mener at arbeidsgiveren ofte kan være skeptisk til det nye:

*Det ligger mye fremmedfrykt hos enkelte arbeidsgivere. Man må få folk til å forstå at det ikke er så farlig. Arbeidsgivere ønsker ikke å ta risiko når de er usikre. Når det gjelder en etnisk norsk leder, så vet man hvordan vedkommende er, man vil forstå hverandre bedre, og man vet hvordan han kommer til å oppføre seg. Men når det gjelder en ikke-vestlig leder, er arbeidsgiveren usikker med hensyn til kultur, etnisitet og religion.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Ofte vil arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn ikke vurderes individuelt, men heller behandles som del av en gruppe med spesielle kjennetegn slik som navn, utseende, språkmangel, religiøs tilhørighet o.l. Raja mener at det er mye usikkerhet om minoriteter og deres bakgrunn når arbeidsgivere skal vurdere ansettelse. Arbeidsgiverne er skeptiske og usikre på hvordan ansatte med minoritetsbakgrunn skal få tillit hos de ansatte i bedriften. Usikkerhet og uvitenhet hos enkelte arbeidsgivere, vil føre til at de velger medlemmer av den gruppen de har tilhørighet til, dermed vil det være mest "naturlig" for dem å velge etniske nordmenn. Som tidligere nevnt i teorikapittelet, gjør Rogstad en analyse av fire bedrifter i studien: *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet* (2001). Han belyser dette fenomenet som informasjonsmangel i disse bedriftene. Rogstad kom frem til at enkelte arbeidsgivere tok avgjørelser om ansettelse som var basert på slike generaliseringer. Lite erfaring med minoriteter, og det bildet media skaper av minoriteter, førte til at arbeidsgivere "stemplet" alle som tilhørte denne gruppen som "dårlige" søkere. Samtidig ble det lagt vekt på erfaringer som andre arbeidsgivere hadde hatt med minoriteter. Enkelte av mine informanter med minoritetsbakgrunn kan ha opplevd at de ble stemplet som "dårlige" søkere av sine arbeidsgivere og at deres kvalifikasjoner ble vektlagt i mye mindre grad. Det fører som regel til at deres muligheter blir begrenset i bedriften. Espen vektlegger at det finnes mange årsaker til at det er så få ledere med minoritetsbakgrunn på arbeidsmarkedet. En av grunnene som han poengterer er at:

*Jeg mener det er treghet i systemet. Det kommer til å ta tid, slik opplevde man også med kvinnelige ledere. Delvis kan denne tregheten skyldes fordommer hos arbeidsgivere. Ofte kan arbeidsgivere velge søkere som har de samme egenskapene som man selv har. Vi kommer helt sikkert til å se en forandring med tiden. Slik var det et problem for noen år siden at ikke-vestlig ikke fikk relevant jobb etter å ha fullført høyere utdanning. Det er ikke et så stort problem lenger, det samme kan vi oppleve når det gjelder ikke-vestlige ansatte innenfor ledelse.*

Espen, den mellomstore bedriften

De lederne med minoritetsbakgrunn som jeg har intervjuet, mener at arbeidsgiveren benytter seg av bestemte stereotyper og plasserer arbeidssøkere i grupper ut fra spesielle kjennetegn. Espen mener kvinner opplevde en liknende situasjon da de var en "ukjent" gruppe innenfor ledelse, og etter hvert har det ført til at det er mindre klare skiller i ledelse når det gjelder kjønn. Tidligere har minoriteter møtt motgang når de har forsøkt å få innpass på arbeidsmarkedet, mens stadig flere nå har begynt å etablere seg på arbeidsmarkedet. Det er derfor rimelig å anta at denne usikkerheten knyttet til opprykk, blir mindre overfor ikke-



vestlige ledere når denne gruppen har opparbeidet seg mer yrkeserfaring og er blitt mer synlige på arbeidsmarkedet. Usikkerheten hos arbeidsgiveren reduseres når det kan vises til tidligere forhold med gode referanser. Dette er spesielt avgjørende for minoriteter i opprykksprosessen (Brekke 2008). Dermed kan usikkerhet knyttet til minoritetsgruppen avta utover i karrieren.

*Det er helt sikkert at det finnes noen fordommer der ute. Jeg tror at ikke-vestlige minoriteter kan fungere bra som ledere. Hvis ikke-vestlige har norske verdier og er oppvokst i Norge så har de mange muligheter for at de kan oppnå lederposisjoner de ønsker å ha. Men derimot en indisk leder som kommer fra India vil kanskje møte utfordringer med en annen kultur.*

Per, den multinasjonale bedriften

I hvor stor grad en arbeidsgiver har diskriminerende holdninger, kan til en viss grad være avhengig av hvor godt kjennskap man har til minoritetsgruppen. Per mener at så lenge minoritetsgruppen har hele sin sosialisering og utdanning fra Norge, vil det fremme deres muligheter for opprykk. Denne gruppen vil kjenne til norsk kultur i mye større grad sammenliknet med minoriteter som har utdanning fra hjemlandet. Arrow (1973) mener at statistisk diskriminering kan være mest utbredt blant høyt utdannede, siden det da er høyere risiko ved ansettelser og opprykk. Dette vil resultere i at arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn vil kunne miste muligheter for å lykkes på arbeidsmarkedet, de får ikke engang de sjansene som trengs for å få opprykk. Men den minoritetsgruppen som har mer av de norske verdiene i seg, vil kunne lykkes. Dermed vil minoriteter som er født og oppvokst i Norge ha et forsprang på arbeidsmarkedet sett i forhold til den gruppen som kommer senere.

### 6.3 Andres fordommer

Enkelte arbeidsgivere eller andre ansatte i bedriften kan være opptatt av utseende hos arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Dette fremføres særlig hvis minoriteter skal ha kontakt med ulike kunder. Da er det ikke lenger kvalifikasjoner hos minoriteter som er avgjørende for at de får tidelt mer ansvar, men aspekter som deres utseende kan skape fremmedfrykt. En av mine informanter med minoritetsbakgrunn i den multinasjonale bedriften bruker turban<sup>6</sup> på

<sup>6</sup> Turban er et religiøst hodeplagg som består av et langt tøyestykke som blir viklet omkring hodet, og tradisjonelt særlig båret av menn i India (Wikipedia.org 2009).

arbeidsplassen. Han mener at hvis han på noen måter har skilt seg fra majoriteten, så har det kun vært på grunn av hans utseende som er ”annerledes” enn andre i bedriften:

*(...) Det som er med små norske firmaer er at de kan finne at du er interessant, men det de ofte argumentere med eller det de er redde for, er når du skal snakke høyt oppe i kundedialog. De er opptatt av hvordan kundene deres vil ta den ikke-vestlige lederen i mot. Om det vil være noe problem der.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Raja mener at for arbeidsgiveren kan det enkelte ganger virke mer ”riktig” å foretrekke etnisk norske ledere når man skal på oppdrag til kunden, siden andre enn arbeidsgiveren i bedriften kan ha fordommer mot minoritetsgruppen. Mine funn samsvarer med teorien som omhandler ”unprejudiced discrimination” hos Merton (Rogstad 2001). Som regel vil arbeidsgiveren kunne ta beslutninger basert på andres fordommer mot minoriteter. Arbeidsgiveren vil også være opptatt av hvordan møtet mellom en minoritet og deres kunde vil være, og hvis kunder er skeptiske til minoriteter, vil arbeidsgiveren sørge for at deres kunder slipper å arbeide sammen med minoriteter. Her blir kunder høyt prioritert fremfor ansatte og deres rettigheter. Det å ikke kunne komme i kontakt med nye mennesker, og miste viktige oppdrag på grunn av etnisk bakgrunn, kan også føre til at minoriteter ikke vil klare å etablere kontakter utenfor bedriften. Samtidig vil deres jobbutsikter bli begrenset i enkelte bedrifter. Raja var ansatt i en mellomstor norsk bedrift før han gikk over til den multinasjonale bedriften. Enkelte ganger opplevde han problemer siden han hadde et synlig religiøst symbol med seg:

*I den norske bedriften var jeg den eneste med minoritetsbakgrunn, ofte hadde vi dialoger. Sjefen min mente at han var overbevist over at jeg klarer jobben, og det var ikke noe problem fra hans side. Men han mente at han hadde ikke noe god følelse når det gjaldt kunder. Hvordan vil kunder oppfatte deg som bærer et symbol? Hvordan vil de ta deg imot? Da måtte jeg argumentere mot det. Det har tidligere skjedd på en annen jobb også. Jeg føler hvis det har vært noe diskriminering, så har det kun vært på den siden.*

Raja, den multinasjonale bedriften

Raja mener at når ansatte velger å bære et symbol som viser deres religiøse tilhørighet, kan arbeidsgiveren tenke at denne arbeidstakeren vil få problemer i møte med kunder. Dette kan medføre at arbeidsgiveren forsøker å tildele mindre ansvar. Han mener at arbeidsgiveren var ganske fornøyd med å ha ham i bedriften sin, men at han fryktet at kunder ville mislike at han skilte seg ut på grunn av turban. Når arbeidsgiveren føler det vil være ubehagelig for kunder

at lederen deres bærer et synlig symbol, vil arbeidsgiveren diskriminere på grunn av andres fordommer mot minoritetsgruppen. Det kan være spesielle forestillinger om minoriteters utseende og religiøs tilhørighet både hos kunder og arbeidsgiveren (Rogstad 2006). Videre forteller Raja at etter å ha vært ansatt i den multinasjonale bedriften, har han aldri opplevd at utseende hans har vært noen hindring for hans karriere. Det symbolet som han bærer, har aldri vært et tema for andre i bedriften. Han mener at det finnes ulike typer av mennesker i bedriften med hensyn til religion, etnisk bakgrunn, kjønn o.l. Derfor forstår de fleste at mennesker er forskjellige, og det er akseptert i den multinasjonale bedriften som han nå er ansatt i. En positiv holdning til mangfold er med på å utvikle bedriften i positiv retning, hvor kvalifikasjoner vektlegges fremfor ytre kjennetegn. Ahmed påstår at arbeidsgivere ofte vil være fordomsfulle når de skal vurdere arbeidstakere med minoritetsbakgrunn.

Arbeidsgiverens beslutninger baserer seg på generaliserte forestillinger:

*I aviser leser du at hvis muslimer er "sånn og sånn" kan de dra tilbake til der de kommer fra, da er det ikke noe ytringsfrihet. Mange som tenker slik. Hvis det er snakk om slør eller bønnenrom på arbeidsplassen, da blir folk skeptiske, vi kan ikke ansette folk her fordi vi ikke har bønnenrom. Det kan brukes som begrunnelse, de gidder ikke å finne ut hvordan denne søkeren med minoritetsbakgrunn er.*

Ahmed, den mellomstore bedriften

Ahmed trekker frem at arbeidsgiver ofte vil være skeptisk til ansatte med religiøs tilhørighet. Det er forståelig at man ikke alltid kan kombinere arbeid og religion på arbeidsplassen, men problemet ligger heller i at arbeidsgiver vil mene at det er ufornuftig å ansette slike personer. Det er viktigere for arbeidsgiver å finne ut om arbeidssøker med minoritetsbakgrunn ikke passer i bedriften deres på grunn av manglende kvalifikasjoner. Religiøs tilhørighet skal ikke være med i vurderingen av disse søkerne. Det hender likevel ofte at arbeidsgiveren bruker lite tid og ressurser på å undersøke minoritetsansattes ferdigheter og ender opp med å ta stilling på bakgrunn av ytre kjennetegn. Samtidig er det positivt hvis arbeidsgiveren klarer å ta hensyn til minoritetsansattes behov og ønsker, slik kan både arbeidsgiveren og arbeidstakeren dra nytte av hverandre. Erik i den mellomstore norske bedriften mener også at ytre kjennetegn vil føre til at enkelte etniske minoriteter blir utsatt for diskriminering:

---

*Jeg tror det er en god grunn til å mene at diskrimineringen finnes hos arbeidsgivere, hvor det danner bestemte forestillinger om minoriteter. Det finnes irrasjonelle fordommer og holdninger, de treffer jo litt blindt da. Da blir ytre kjennetegn avgjørende enkelte ganger. Hudfarge og navn for eksempel. Ofte blir søkere med fremmede navn stilt bakerst i køen.*

Erik, den mellomstore bedriften

Når arbeidsgiveren ser at søkeren har et fremmed navn kan søkeren havne lenger ned på vurderingslista uten at arbeidsgiveren engang har lagt vekt på søkerens kvalifikasjoner. Disse stereotypiene eksisterer i arbeidsgivernes tanker og påvirker videre bedømmelser og handlinger. Hver gang arbeidstakere med minoritetsbakgrunn blir nevnt, vil det assosieres til stereotyper hos arbeidsgiveren noe som fører til fordommer hos arbeidsgiveren. Dette kan blant annet føre til at enkelte minoriteter sitter igjen uten arbeid. I perioder med høy arbeidsledighet, er det grunn til å tro at arbeidsgiveren kan tillate seg å være mer selektiv med hensyn til hvem arbeidsgiveren ønsker å gi opprykk til. Arbeidsgiveren kan velge mellom en del høyt kvalifiserte arbeidstakere og unngår dermed å ta sjanser ved å gi opprykk til ansatte med minoritetsbakgrunn (Rogstad 2001).

## 6.4 Oppsummering

Både sosiale nettverk og humankapital fokuserer på hvordan arbeidstakerens egne ressurser er avgjørende for å få opprykk. Forskjeller i opprykk på arbeidsmarkedet mellom minoritets- og majoritetsledere kan også være et resultat av arbeidsgiverens handlinger.

Forskjellsbehandlingen fra arbeidsgiverens side kan gjøre det vanskeligere for diskriminerte grupper å bli ansatt i jobber og forfremmet selv om de besitter like kvalifikasjoner som ikke-diskriminerte grupper. Minoritetsleder opplever ofte at arbeidsgivere diskriminerer på bakgrunn av asymmetrisk informasjon når det gjelder deres ferdigheter. Arbeidsgiveren vil være usikker på kvalifikasjoner som minoriteter besitter, og gode karakterer vil ikke alltid hjelpe når arbeidsgiveren ikke har tilhørighet til denne gruppen. Samtidig vil enkelte minoritetsansatte velges bort når andre arbeidstakere eller kunder har, eller antas å ha, fordommer mot denne gruppen. Arbeidsgiveren vil ønske å være på den "sikre" siden og vil derfor velge etnisk norske arbeidstakere fremfor ikke-vestlige minoriteter med like kvalifikasjoner.

## 7. Sammenfatning

I denne studien har jeg forsøkt å belyse forskjeller i opprykk mellom minoritets- og majoritetsledere gjennom deres subjektive erfaringer. Dette er i tråd med funn fra både norske og internasjonale studier på feltet. Mitt utgangspunkt har vært å foreta en nokså detaljert kontroll for humankapital, derfor har jeg sammenliknet ledere med lik utdanning og lik yrkeserfaring. Hovedspørsmålet i denne studien baserte seg på minoritetsledernes muligheter for opprykk og de begrensninger de har opplevd gjennom sin karriere. Hovedfunnet i denne studien er at det finnes forskjeller i opprykksmuligheter mellom informanter med minoritets- og majoritetsbakgrunn. At det likevel finnes forskjeller etter at man har kontrollert for humankapital er heller ikke ukjent fra tidligere studier. Det er relativt få studier som konsentrerer seg om forskjeller etter å ha kontrollert for utdanning og yrkeserfaring. Jeg har derfor gått nærmere inn på den uforklarte forskjellen som ofte oppstår etter kontroll for humankapital.

Mitt hovedfokus har vært å løfte frem minoritetslederne i en mellomstor norsk bedrift og en multinasjonal bedrift. Det er ikke informantenes mangel på humankapital, men deres mangel på tilgang til ulike posisjoner innad i disse to bedriftene som forklarer minoriteters opprykksmuligheter. Dette innebærer at det må være noe mer enn humankapital som er årsaken til de observerte forskjellene i de to bedriftene. Resultatet stemmer dårlig overens med en meritokratisk tankegang som sier at tilskrevne egenskaper som etnisk og sosiale bakgrunn ikke er av betydning på arbeidsmarkedet. Dette gir oss grunn til å spekulere over at informanter som tilhører den mellomstore norske bedriften opplever at bedriften ikke er spesielt meritokratisk. Det vil si at etnisk bakgrunn er av betydning for informantenes muligheter for opprykk i de to bedriftene.

Men denne forskjellen som informantene forteller om, kan også komme av en del uobserverte variabler som forskjeller i motivasjon og holdninger, noe som jeg ikke har data om i denne studien. På en annen side er det liten grunn til å tro at informanter med minoritetsbakgrunn, som har tatt høyere utdanning i Norge, er mindre motivert for arbeidslivet enn informanter med etnisk norsk bakgrunn. I det norske arbeidsmarkedet skal alle ha like rettigheter og muligheter både når det gjelder ansettelse, opprykk, lønn o.l. Selv om alle i utgangspunktet

skal ha like muligheter, så vil arbeidstakere med minoritetsbakgrunn være underrepresentert på arbeidsmarkedet sammenliknet med etnisk norske ansatte. Ansatte med minoritetsbakgrunn vil ofte rekrutteres til dårlig betalt arbeid, og stillingen deres består ofte av midlertidig ansettelse, og mulighetene for opprykk vil være få (Støren 2002).

Det er flere mekanismer som til sammen er med på å avgjøre minoritetsledernes muligheter og begrensninger i forhold til etnisk norske ledere. Analysene i denne studien viser at informantene med minoritetsbakgrunn opplever at det er forskjeller mellom minoritets- og majoritetsansatte i den mellomstore norske bedriften. Problemer som minoritetslederne står overfor ved opprykk, kan skyldes at arbeidsgiver har preferanse for personer med majoritetsbakgrunn. Et annet funn i denne studien, som forsterker antakelsen om at det forekommer diskriminering, er at flertallet av ansatte i den mellomstore bedriften vil foretrekke en etnisk norsk leder. Det er skjev fordeling av minoriteter. Funnene i denne studien kan tyde på at når arbeidsgiveren bevisst unngår ansette personer med minoritetsbakgrunn, til tross for like kvalifikasjoner, forsterkes fordommer som eksisterer blant arbeidsgivere. Informantene i den multinasjonale bedriften opplever derimot at deres etniske bakgrunn er akseptert på arbeidsplassen. Dette skyldes at minoritetsgruppen ikke er ”ukjent” i bedriften. De ønsker rett og slett å ha etnisk mangfold i ledelsen.

Informantene opplever at tilgang til sosiale nettverk er en viktig ressurs, og manglende tilgang til nettverk hemmer deres muligheter for opprykk. Videre i analysen kommer det frem at informantene med minoritetsbakgrunn ikke ennå har klart å etablere nok svake bånd på arbeidsmarkedet noe som trengs for å innhente viktig informasjon om ulike stillinger. Mange blir derfor rekruttert gjennom formelle kanaler, noe som fører til at minoriteter mangler referanser som kan overbevise arbeidsgiveren om at vedkommende er en attraktiv søker. Informantene med majoritetsbakgrunn vil ha fortrinn når det gjelder å etablere sosiale nettverk. Deres omgangskrets består stort sett av svake bånd som de kan benytte seg av for å kunne oppnå høye posisjoner.

Til tross for høy yrkesdeltakelse, ser vi at informantene med minoritetsbakgrunn ikke klarer å klatre til topps på samme måte som informanter med etnisk norsk bakgrunn.

Minoritetslederne hevder at de i like stor grad som majoritetsledere ønsker å bli ledere, men det er noe som hindrer dem i å bli det. Her kommer blant annet hypotesen om glasstak i bedriftene som hindring. Det er både minoritetslederne selv og majoritetslederne som setter

disse barrierene. Mange av disse stengslene er usynlige og ubevisste og dermed vanskelige å kjempe mot. Ofte kan disse barrierene være usynlige nettverk hvor ledere med etnisk norsk bakgrunn velger ledere som er lik seg selv. Det at etniske nordmenn bevisst og ubevisst rekrutterer etniske nordmenn, gjør at det er vanskelig for minoriteter å bryte disse mønstrene.

For å kunne redusere forskjellene mellom minoritets- og majoritetsgruppen på arbeidsplassen, er det viktig å sette inn ressurser for å redusere barrierer som utstøter minoriteter. Det som vil være viktig å sette fokus på, er å redusere usikkerhet og skepsis når det gjelder å ansette personer med minoritetsbakgrunn. Det er viktig at arbeidsgiveren klarer å overkomme den fremmedfrykt de sitter igjen med gjennom å være åpen for å endre sine holdninger til denne gruppen. Arbeidsgiveren besitter mye makt og avgjør mange ansettelses- og opprykkssaker. Det er derfor nødvendig å klargjøre at deres avgjørelser skal baseres på kvalifikasjoner fremfor etnisk bakgrunn. Samtidig er det nødvendig å vektlegge arbeidstakersiden. Det å ha utdanning fra Norge, gode karakterer og høye ambisjoner er til lite hjelp hvis arbeidsgiveren ikke har tro på at minoriteter kan utføre en god jobb. Derfor er det også viktig å styrke spesielle ferdigheter som minoritetsgruppen besitter.

Inkludering av både minoritets- og majoritetsgruppen i ledelsen vil kunne føre til at bedriften får ledere som er gode problemløsere, som kan videreutvikle nye ideer og omsette ideer og tanker til mål. En bedrift med bare etnisk norske ledere vil kunne få en nokså enhetlig tankegang blant ledelsen, men når ledelsen består av mennesker med ulikt kjønn og etnisk bakgrunn vil nye perspektiver og muligheter kunne komme til uttrykk. Dermed vil lederne kunne utfylle hverandre på en slik måte at de i fellesskap kan bidra til en mer vellykket arbeidsplass.

## **7.1 Hvorfor så få minoritetsledere?**

I denne oppgaven har jeg fokusert på minoriteter som lykkes på arbeidsmarkedet. De har hatt ambisjoner om å oppnå posisjoner i det norske arbeidsmarkedshierarkiet. Gjennom karriereløpet sitt har denne minoritetsgruppen jobbet hardt for å oppnå en lederstilling, og dermed har disse minoritetslederne hele tiden vært bevisst i sine valg. Gitt at mine funn kan si noe mer generelt om arbeidstakere med minoritetsbakgrunn, da vil jeg vektlegge den gruppen

som ikke besitter lederposisjoner. Her ønsker jeg å gjøre rede for oppfatninger som handler om den minoritetsgruppen som ikke lykkes på arbeidsmarkedet.

Det har til nå vært få ledere med minoritetsbakgrunn på det norske arbeidsmarkedet. En større andel av minoriteter tar høyere utdanning i dag og velger ofte langsiktige karriereplaner med gode karrieremuligheter. Derfor er det grunn til å tro at over tid vil denne gruppen kunne gjøre seg selv mer synlig i det norske arbeidsmarkedet.

Det overordnede bildet er at opprykksmuligheter ser ut til å være annerledes for mine informanter med ikke-vestlig bakgrunn sammenliknet med mine etnisk norske informanter. Minoritetslederne som jeg intervjuer, opplever at i enkelte tilfeller kan det eksistere barrierer som hemmer deres muligheter for opprykk til lederposisjoner. I denne oppgaven vektlegger jeg at de barrierer som ikke-vestlige ledere møter, kan skape forskjeller i opprykksmuligheter mellom minoritets- og majoritetsgruppen. Disse forskjellene kan blant annet forklares gjennom at mine informanter med ikke-vestlige bakgrunn ofte ikke vil ha tilgang til mer uformelle og viktige nettverk. Samtidig kan det eksistere barrierer når det gjelder arbeidsgivere og deres preferanser. Det er nok fristende å anta at kun mangel på sosiale nettverk og arbeidsgivers preferanser fører til at det finnes få ledere med ikke-vestlig bakgrunn i det norske arbeidsmarkedet.

Selv om minoritetsledere som jeg intervjuer, kan møte en del barrierer når de forsøker å gjøre opprykk til lederposisjoner, så mener disse lederne at de alltid har hatt lederambisjoner. Minoritetslederne begrunner dette med at de har nødvendige kvalifikasjoner, samtidig liker de ansvaret som følger med en lederstilling. De er sannsynligvis spesielt aktive og synlige.

Dette perspektivet bringer fram en gruppe som mer eller mindre har vært usynlige gjennom denne oppgaven. Hva med minoritetsgruppen som ikke er så aktive og synlige på arbeidsplassen? Fravær av ambisjoner hos enkelte arbeidstakere med minoritetsbakgrunn kan forstås og forklares på ulike måter.



### 7.1.1 Tro, vilje og ambisjoner

Lederstillinger innebærer stort arbeidspress, mye ansvar og høy grad av synlighet både i og utenfor bedriften. Det er stillinger som blir sett på som svært krevende og utfordrende for dem som ønsker å bli en del av det (Andreassen og Folkenborg 2002). Derfor kan det hende at mange ansatte med minoritetsbakgrunn på forhånd danner oppfatninger om at de ikke vil klare å innta en lederrolle. Dette kan føre til at minoritetsansatte skaper en hindring for sin egen karriere. Slike oppfatninger og lave forventninger kan komme av at enkelte minoriteter opplever seg selv som ”annerledes” enn ansatte med majoritetsbakgrunn. Tidligere forskning viser at det eksisterer fordommer mot personer med minoritetsbakgrunn på arbeidsmarkedet (Rogstad 2001). Det er knyttet usikkerhet til ikke-vestlige minoriteter blant annet på grunn av manglende kunnskap og erfaring om denne gruppen (Arrow 1973). Derfor kan enkelte minoritetsansatte oppleve at de blir satt i dårlig lys og skiller seg fra majoritetsgruppen som kan skape denne ”annerledeshet”.

I studien *Rom, rammer og mobilitet. Innvandrerkvinnens arbeidsliv* (2004), gjør Sollund en analyse av to hoteller hvor hun vektlegger innvandrerkvinnens yrkesmessige mobilitet. I sine resultater viser Sollund at innvandrerkvinnens oppfatninger om sine roller og relasjoner til overordnede og kolleger påvirker kvinnenens yrkesmessige mobilitet (Sollund 2004). Sollund viser blant annet at disse kvinnenens forhold til utdanning og arbeid påvirker mobiliteten. Sollund viser at kvinnene i Hygge var engasjert i arbeidsplassen sin og arbeidet de utførte, mens kvinnene i Stil så på sin arbeidsplass et sted hvor de bare jobbet for å kunne tjene penger. Hun påpeker at det vil eksistere en del forventninger til og forestillinger om arbeidsplassen. Det vil si at enkelte arbeidstakere vil satse på en karriere for å kunne komme seg oppover i hierarkiet mens andre ikke vil ha ambisjoner om å nå langt. Det å utføre ulike arbeidsoppgaver er både med på å fremme og hemme mobiliteten til disse innvandrerkvinnene.

Det er grunn til å tro at følelsen av å være annerledes gjør at enkelte minoriteter ikke våger å ta det lederansvaret som medfører å være en hovedskikkelse for andre i bedriften.

Arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn mangler såkalte rollemodeller. Derfor har de ikke ambisjoner om å være den sentrale personen eller den drivkraften som gjør endringer i bedriften. En oppfatning kan komme av at de tror ledelseskulturen er fremmed og negativ.

Enkelte arbeidstakere med minoritetsbakgrunn vil være fornøyd med den posisjonen de har på arbeidsmarkedet. De vil ikke gjøre seg klar for nye eller andre type utfordringer. Derfor forblir de der de er, mens andre satser på en karriere med muligheter for opprykk. I sine resultater viser Sollund (2004) at grunnen til at enkelte innvandrerkvinner var fornøyde med å være værelsesbetjenter, var at de hadde lave forventninger til seg selv. Disse kvinnene hadde ingen ambisjoner om å nå langt på arbeidsmarkedet. I hierarkiske organisasjoner vil personer som skiller seg ut fra majoritetsgruppen møte flere barrierer ved opprykk til høyere posisjoner, sammenliknet med nettverksorganisasjoner hvor uformelle kontakter vil være med på hindre slike barrierer (Storvik 2000).

Fravær av ambisjoner kan føre til at ikke-vestlige minoriteter ikke søker seg til lederposisjoner. Her kan man trekke paralleller til Sollund (2004) som vektlegger at lave forventninger kan hemme mobilitet på arbeidsmarkedet. For det første kan det hende at enkelte arbeidstakere med minoritetsbakgrunn lar være å søke lederstillinger fordi de ikke tror de har en sjanse til å få en ledende stilling. Det kan hende at minoriteter sjeldnere oppfordres til å søke lederstillinger, og at de oftere kan få negative svar på sine uformelle henvendelser. Dette kan føre til at det blir få minoriteter som får sine navn på søkerlistene.

Tidligere forskning viser at det er vanlig at man oppfordrer personer til å søke lederstillinger (Storvik 2000). Videre er det ofte slik at ikke-vestlige minoriteter befinner seg på de laveste nivåene i en bedrift. Hvis dette er tilfellet, vil det være mer naturlig at arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn søker seg til høyere stilling i de laveste nivåene enn til lederstillinger. Når minoriteter i mindre grad søker lederstillinger så kan det være fordi de holder på å arbeide seg oppover på det lave nivået i bedriften.

### *7.1.2 Falsk bevissthet*

Begrepet falsk bevissthet kommer opprinnelig fra Karl Marx. Dette begrepet brukes om en feiltolkning eller feil systematisering av erfaringer. Den falske bevisstheten hos den enkelte er egentlig forvrengt forforståelse av den ytre virkeligheten. Som regel vil enkelte individer gjennom sine opplevelser og erfaringer danne bestemte forestillinger om hvordan verden faktisk er (Marx 1971).

En slik type falsk bevissthet ser ut til å eksistere blant enkelte arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Hvis flere ansatte med ikke-vestlig bakgrunn unngår å søke lederstillinger på bakgrunn av forestillinger de har dannet på forhånd, er det grunn til å hevde at det finnes falsk bevissthet hos disse minoritetsansatte. Disse lederne vil ikke prøve å komme seg inn i ledelseshierarkiet, fordi de vil tro at ledelsen vil kreve noe "annerledes" fra dem siden de tilhører en minoritetsgruppe. Denne gruppen vil ha dannet seg en forforståelse om sine muligheter på arbeidsmarkedet før de faktisk har prøvd å nå en høyere posisjon. Det er gruppens fortolkning av egne opprykksmuligheter som kan være med på å hemme gode jobbutsikter. Dette begrepet uttrykker noe om forholdet mellom erfaringer og en "riktig" fortolkning av dem. Dermed er oppfatningen hos denne minoritetsgruppen den "sanne" for dem. Det blir den subjektive forforståelse og fortolkningen av denne som kommer frem. Det er ikke erfaringene i seg selv som er sanne eller falske, men det er selve fortolkningen av situasjonen. Det vil faktisk eksistere et "indre glasstak" for gruppen med slike forestillinger hvor de er selv med på å hemme sine muligheter for opprykk. Det er derfor nødvendig for disse arbeidstakere at de kvitter seg med dette indre glasstaket før de danner forestillinger om det ytre glasstaket. Hvis de danner en falsk bevissthet, kan det føre til at de havner i en ond sirkel og forblir i den posisjonen.

Det er viktig å belyse at det kan finnes mange innenfor minoritetsgruppen som faktisk ikke har ambisjoner om å nå langt i karrierestigen. De kan ha dannet seg forestillinger om at veien frem til opprykk og lederposisjoner vil innebære større utfordringer og forventninger for dem siden de tilhører en minoritetsgruppe. En slik falsk bevissthet kan føre til at denne gruppen kommer til å hemme sin egen mobilitet i arbeidslivet.

## **7.2 Videre forskning**

Denne studien har bidratt med ny kunnskap om etniske minoriteters opprykksmuligheter innenfor ledelseshierarkiet. Det er gjort relativt lite forskning på muligheter for opprykk blant minoritetsledere i det norske arbeidsmarkedet. Flere og flere minoriteter er synlige på arbeidsmarkedet og deres posisjon forbedres ettersom stadig flere satser på utdanning. Studien sier noe om hvordan minoriteter lykkes på arbeidsmarkedet som ledere sammenliknet med etniske norske ledere, og hvorfor det oppstår forskjeller mellom ulike etniske grupper. Siden forskningen på opprykksmuligheter hos minoritetsledere er på begynnerstadiet, er det behov

for framtidig forskning på dette feltet. Jeg vil antyde noen mulige veier for videre forskning som baserer seg på materialet mitt. Samtidig vil disse ideene bringe frem begrensningene ved min egen studie.

For det første er det behov for mer forskning som fokuserer på norskfødte med høyere utdanning. Ettersom norskfødte i Norge er en ung generasjon, er det få som har rukket å etablere seg på arbeidsmarkedet. Minoritetslederne som jeg har intervjuet, er unge ledere som har akkurat startet sin karriere, derfor vil det være en ulempe ved dem at de ikke har bygget seg opp nok erfaring innenfor ledelsen, eller ennå ikke har møtt så mye motgang at de kan si noe. De er ganske ferske på feltet. Ettersom norskfødte blir eldre, vil det være interessant å studere denne gruppen når de har kommet lenger ut i karrieren. Hadde jeg eventuelt intervjuet de som var eldre og med mer erfaring hadde det gitt meg mer kunnskap om feltet. Jeg mener da både toppledere og mellomledere.

For det andre har jeg i denne studien bare tatt for meg ledere fra to bedrifter. Derfor gjelder mine funn først og fremst for disse lederne i de to bedriftene i privat sektor. Det kan være interessant å ta med flere bedrifter og et større representativt utvalg av ledere med både minoritets- og majoritetsbakgrunn fra disse bedriftene og sammenlikne dem. Samtidig kan det være interessant å se hvordan minoritetslederne opplever deres muligheter for opprykk i offentlig sektor og innenfor andre bransjer. I offentlig sektor har de en egen organisasjonskultur hvor opprykk vil fungere annerledes i forhold til privat sektor. I denne studien har jeg kun tatt med mannlige ledere med minoritets- og majoritetsbakgrunn. Det er også behov for mer kunnskap om muligheter og begrensninger ved opprykk hos kvinnelige ledere med minoritetsbakgrunn. Minoritetskvinner vil ofte være undertrykt på arbeidsmarkedet, for det første på grunn av en skjevfordeling av minoriteter, og for det andre på grunn av en skjev kjønnsfordeling innenfor ledelseshierarkiet. Derfor vil det være viktig å løfte frem denne minoritetsgruppen og synliggjøre eventuelle barrierer ved opprykk.

I denne studien hadde jeg ikke mulighet til å analysere hvordan arbeidsgivere oppfatter diskrimineringsaspektet, ettersom jeg konsentrerte meg om minoritets- og majoritetsledere og deres erfaringer på arbeidsmarkedet. Det kan være interessant å belyse arbeidsgivernes syn på diskriminering og hvordan de oppfatter muligheter og begrensninger som minoritetsledere møter ved opprykk. Siden diskriminering på arbeidsmarkedet foregår hos arbeidsgivere bør fremtidig forskning inkludere arbeidsgivernes erfaringer om muligheter for opprykk. Samtidig

er det behov for mer kunnskap om de vanlige ansattes holdninger til minoritetsledere. Det ville være nyttig å snakke med de underordnede som minoritetslederen har ansvaret for, og se hvordan de oppfatter det å ha en leder med minoritetsbakgrunn sammenliknet med en etnisk norsk leder.

For det tredje er det også behov for studier som kan øke forståelsen av holdninger, motivasjon og ambisjoner blant etniske minoriteter. Det ville være nyttig å få kunnskap om minoriteters ønsker og mål i arbeidslivet. I denne studien kommer det frem hvordan personene handler, men det er mer usikkert hvordan disse handlingene kan forklares. Denne studien gir ny kunnskap om etniske minoriteters karriereløp i det norske arbeidsmarkedet. Ved hjelp av flere studier kan forskning bidra til å oppnå en bedre forståelse av minoriteters muligheter på arbeidsmarkedet.



## Litteraturliste

Album, Dag (1996) *Nære fremmede: pasientkulturen i sykehus*. Oslo: TANO

Amundsen, Marthe (2006) *Innvandrerkvinner, muligheter og begrensninger*. Hovedoppgave i Sosiologi. Oslo, institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

Andreassen, Jorun og Folkenborg, Kari (2002) *Vi vil! Slipp oss til!* Oslo: Fafo Rapport nr. 381

Arrow, Kenneth (1973) *A theory of discrimination*. I: Ashenfelter, O. and Rees, A. (eds) *Discrimination in the labor market*. Princeton: University Press, 331

Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlag

Becker, Gary S (1971) *The economics of discrimination*. 2nd edition. Chicago: University of Chicago Press

Becker, Gary S (1975) *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 2nd edition. New York: Columbia University Press

Brekke, Idunn (2008) *Like muligheter? : betydningen av etnisk bakgrunn for sysselsetting og inntekt*. Ph.d avhandling. Oslo: Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo Unipub

Colbjørnsen, Tom (1980) *Muligheter og barrierer i arbeidsmarkedet*. Bergen: SSFU Rapport nr. 4/80

Colbjørnsen, Tom (1984) *Interne arbeidsmarkeder: tilfluktsrom eller feller?* Universitetet i Bergen: sosiologisk institutt, Skrifter nr.6

Creswell, John W (2006) *Qualitative inquiry and research design*. 2nd edition London: Sage

Dahl, Svenn-Åge og Roll, Torgrim (1982) *Motivasjon og lederrekruttering i interne arbeidsmarkeder*. Bergen: Notat (industriøkonomisk institutt: 1986)

Drake, Irmelin og Solberg, Anne Grethe (1995) *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: TANO A.S.

Fullwinder, Robert K. (1980) *The reverse discrimination controversy*. A moral and legal analysis. Totowa: Rowan and Littlefield

Granovetter, Mark S. (1981) *Toward a sociological theory of income differences*. I: Berg (ed.), *Sociological perspectives on labor markets*. New York: Academic Press

Granovetter, Mark S. (1995) *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: The University of Chicago Press 2.edition.

Helland, Håvard og Opheim, Vibeke (2006) *Sosiale forskjeller - også i arbeidsmarkedet?* I: Grøgaard, Jens B. og Støren Liv Anne (2006) *Kunnskapssamfunnet tar form: utdanningseksplasjonen og arbeidsmarkedets struktur*. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Kanter, Rosabeth M (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic books

Kvande, Elin og Rasmussen, Bente (1990) *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad notam

Kvitastein, Olav Andreas. Johansen, Svein Tvedt og Supphellen Magne (1996) *Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. SNF Rapport: nr. 71/96

Lanier, Patricia A (2007) *Women and minorities in management*.

URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Women-and-Minorities-in-Management.html> (Lesedato 20.07.2009)



---

Marx, Karl (1971) *Kapitalen*. Verker i utvalg, vol. 6. Oslo: Pax Forlag

Mastekaasa, Arne (1997) *Kjønn og yrkeskarriere: resultater fra tre private og statlige virksomheter*. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi rapport 10/1997

Petersen, Trond (1982) *Mobilitet i eksterne og interne arbeidsmarkeder*. Plan og Arbeid nr. 1-2: 56-62.

Reskin, Barbara og Padavic, Irene (1994) *Women and men at work*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press

Rogstad, Jon (2001) *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Dr.polit-avhandling. Oslo: Institutt for samfunnsforskning

Rogstad, Jon (2006) *Usaklige hindringer for ikke-vestlige minoriteter på arbeidsmarkedet i Norge*. I: Rapport 2006:10. Oslo: Institutt for samfunnsforskning

Rogstad, Jon og Raaum, Oddbjørn (1997) *Ustøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn*. Bergen: stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. SNF Rapport: nr. 74/97

Sollund, Ragnhild (2004): *Rammer, rom og mobilitet: Innvandrerkvinnens arbeidsliv*. Oslo: Unipax

SSB (2006): Innvandrere i Norge og Danmark, 2006.

URL: <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200604/05/index.html> (Lesedato 06.10.2009)

SSB (2008a): Kvinner og menn i innvandrerbefolkningen, 2008.

URL: <http://www.ssb.no/ssp/utg/200802/07/> (Lesedato 08.10.2009)

SSB (2008b): Ny innvandrerguppering, 2008.

URL: <http://www.ssb.no/omssb/1gangspubl/art-2008-10-14-01.html> (Lesedato 12.11.2009)

SSB (2009a): Framskrivning av antallet innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 2009-2060, 2009.

URL: <http://www.ssb.no/emner/02/03/innvfram/> (Lesedato 08.10.2009)

SSB (2009b): Registrert arbeidsledighet blant innvandrere, 2. kvartal, 2009.

URL: <http://www.ssb.no/vis/emner/06/03/innvarbl/arkiv/art-2009-08-20-01.html> (Lesedato 12.11.2009)

SSB (2009c): Registerbasert sysselsettingsstatistikk for innvandrere, 4. kvartal, 2008.

URL: <http://www.ssb.no/innvregsys/> (Lesedato 07.10.2009)

Storvik, Aagoth Elise (2000) *Mellomledere på karrierens vei: En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning rapport 5

Støren, Liv Anne (2002) *De første årene av karrieren: forskjeller og likheter mellom minoritet og majoritet med høyere utdanning*. NIFU Rapport 7/2002

Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode*. 2. utgave  
Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Thompson og McHugh (2002) *Work organizations*. Hampshire: Palgrave.

Wiborg, Øyvind (2006) *Suksess i arbeidsmarkedet blant høyt utdannede innvandrere*.  
Betydningen av jobbkompetanse, sosiale nettverk og diskriminering for inntekt.  
Sosiologisk tidsskrift, 14(3): 276-297

Widerberg, Karin (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget

Østby, Lars (2004) *Innvandrere i Norge – Hvem er de, og hvordan går det med dem?* Oslo: Statistisk sentralbyrå 2004/65-66

**Andre kilder**

NOU 2002:12 *Rettslig vern mot etnisk diskriminering*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

URL: <http://www.regjeringen.no/nr/dep/aid/Dokument/NOU-ar/2002/nou-2002-12.html?id=145418> (Lesedato 23.06.2009)

Research for Better Schools (RBS), Inc. (1979) *Women and minorities in management*. A survey of metropolitan Philadelphia Corporations.

Ukeavisen nettutgave (2009) "*Se og bli sett på LinkedIn*".

URL: <http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20090123/se-og-bli-sett-pa-linkedin/> (Lesedato 30.08.09)

Wikipedia.org (2008) *Fortune*.

URL: [http://no.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_500](http://no.wikipedia.org/wiki/Fortune_500) (Lesedato 26.08.2009)

Wikipedia.org (2009) *Turban*.

URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/Turban> (Lesedato 30.10.09)

”Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt”

Antall ord: 34 169



## **Vedlegg A: Informasjonsskriv**

### **Vil du stille opp?**

Jeg er en sosiologistudent ved Universitetet i Oslo og holder på med min masteroppgave. Oppgaven min handler om minoritets- og majoritetsledere og deres erfaringer innenfor ledelse. For å undersøke dette ønsker jeg å intervju ikke-vestlige og etnisk norske ledere som har høyere utdanning og yrkeserfaring fra Norge.

En av mine problemstillinger er hvilke muligheter og begrensninger ledere har møtt gjennom karrieren sin. Jeg har valgt å skrive om minoritetsledere blant annet fordi flere i deres generasjon har begynt å ta høyere utdanning. Men likevel er det få av dem som besitter lederposisjoner. Det er derfor interessant for meg å studere og undersøke nærmere minoritetsledere og deres muligheter for opprykk.

Det er frivillig å delta i intervju, og dere har mulighet til å trekke dere når som helst underveis. Alle tilgjengelige data vil bli slettet dersom du ønsker å trekke deg.

**Dette skal være anonymt!**

Gjennom dette prosjektet skal alle som deltar hele tiden være sikret full anonymitet. Ingen navn eller lignende informasjon blir oppgitt noen steder. Det er kun jeg som kommer til å ha tilgang til arbeidet og sletter det etter hvert når jeg er ferdig med arbeidet.

Dersom du har lyst til å stille opp for intervju er det fint om du tar kontakt med meg. Tid og sted avtaler vi etter deres ønske.

Send sms på mobil nummer: XXX

Eller send e-post: XXX

Med Vennlig hilsen

Tahseen Riaz



## Vedlegg B: Intervjuguide

### Introduksjon

Presenterer meg selv som intervjuer.

Presentere oppgavens problemstilling: Hvilke muligheter til opprykk og begrensninger opplever minoritetsledere at de møter gjennom karrieren sin?

Her er jeg opptatt av ledernes subjektive erfaringer når det gjelder muligheter ved opprykk. Jeg er derfor spesielt interessert i hvordan lederne med minoritets- og majoritetsbakgrunn *opplever* hva som fremmer og hemmer deres muligheter innenfor ledelseshierarkiet.

Spørsmål som er markert med en \* er spørsmål som kun ble stilt til ledere med minoritetsbakgrunn, siden det var mer rettet mot minoritetsledere og deres oppfatninger. Ellers har jeg tatt utgangspunktet i samme intervjuguide når jeg har intervjuet ledere med minoritets- og majoritetsbakgrunn.

### 1. Generell bakgrunn

Kjønn

Alder

Utdanning

Stilling

### 2. Lederbakgrunn:

2.1 Hvor lenge har du hatt lederstilling?

2.2 Har du kun hatt en lederstilling?

2.3 Har du tidligere søkt på flere lederstillinger?

### **3. Søkeprosess: søknad og intervju**

3.1 Hvordan søkte du på lederstilling/er?

3.2 Ble du innkalt til intervju umiddelbart? Hvordan gikk det frem?

3.3 Hva føler du var mest tiltrekkende på søknaden og CV`n din for at du ble innkalt til intervju?

3.4 Hva føler du var minst tiltrekkende på søknaden og CV`n din? Hvorfor?

3.5 \*Tenkte du noen gang gjennom søkeperioden om din bakgrunn som ikke-vestlig minoritet kan føre til om du får denne stillingen eller ikke? Hva slags tanker hadde du før du fikk lederstillingen?

3.6 Hvor viktig var denne posisjonen akkurat for deg?

3.7 Hva fikk deg til å begynne på en ny jobb og en "lavere" stilling?  
(hvis lederne har gått over til lavere stilling)

3.8 Kan du fortelle litt fra jobbintervju/ene. Noe spesielt du sitter igjen med?

3.9 Hva tror du var mest attraktiv ved deg for arbeidsgivere under intervju? Hvorfor?

3.10 Hva tror du var minst attraktiv ved deg for arbeidsgivere under intervju? Hvorfor?

3.11 Tenker du at du måtte gi litt ekstra innsats for å fremheve deg blant andre søkere? Hvorfor? \*Eller føler du at du ble krevd ekstra av siden du har en annen bakgrunn?

3.12 \*Føler du arbeidsgivere var opptatt av din bakgrunn som ikke-vestlig minoritet? Var det positiv eller negativ?

3.13 \*Hva føler du er årsaken til det?



## **4. Oppfatning av ledere med minoritetsbakgrunn**

4.1 Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ikke-vestlige minoriteter og etnisk norske gjennom årene som du har vært i arbeid?

4.2 Føler du at ikke-vestlige minoriteter behandles på lik linje med etnisk norske ansatte både når det gjelder ledelsen, og ansatte på lavere nivå?

4.3 Synes du en leder skal undervurdere sin minoritetsside, ses det som positivt eller er det mer positivt å fremheve sin kulturelle bakgrunn? Hvorfor?

## **5. Karriere: muligheter og begrensninger ved opprykk**

5.1 Når man snakker om karriere så vil man ofte ta opp et begrep som kalles ”glasstak”. Dvs at man møter usynlige barrierer som hindrer deg til å komme deg oppover i karrierestigen. Kvinner møter ofte slike barrierer pga fødselspermisjon, manglende kompetanse, fordi det sies at kvinner ikke klarer seg i lederposisjoner siden det er en mannlig posisjon etc.

Hva slags barrierer har du støtt på når det gjelder:

Opprykk?

Arbeidsoppgaver?

Arbeidsgivere?

De underordnede?

5.2 Hvor mange av lederstillinger som du har søkt på har du fått tilbudet om?

5.3 Hvis du har fått avslag på noen, hva tror du kan være årsaken til det?

5.4 Hvilke muligheter finnes i en lederstilling som din?

5.5 Hvordan ser du på dine karrieremuligheter tidligere og nåværende?

5.6 Hva slags utfordringer har du møtt gjennom årene? Hva kunne vært annerledes?

5.7 Føler du at du hadde hatt samme posisjon i dag hvis du hadde jobbet et annet sted? Høyere eller lavere posisjon? Hvorfor?

5.8 Vil du rykke opp enda mer? Hvorfor? Hvorfor ikke?

5.9 Hvor tror du befinner deg om 5 år?

## **6. Sosiale nettverk**

6.1 Hvor viktig er det å ha kontakter i og utenfor bedriften ved ansettelse? Hvorfor? Er det noen forskjeller når det gjelder ikke-vestlige minoriteter og etniske nordmenn?

6.2 Hvordan ser du på etnisk norske ansatte når det gjelder opprykksmuligheter? Møter de samme typer av utfordringer som ikke-vestlige minoriteter? Er det slik at *hvis det er en minoritets leder må man starte fra bunnen av og jobbe seg oppover, mens når det er en etnisk norsk leder kan den enklere innta en lederposisjon?*

Hvis nei.

Hva er årsaken til slike forskjeller?

6.3 Hva slags muligheter for opprykk ligger hos ikke-vestlige ledere som vil gjøre en karriere? Hvorfor møter de motgang?

6.4 Er det en styrke at det arbeider ulike mennesker på samme arbeidsplass?

## **7. Erfaringer med arbeidsgivere**

7.1 Tror du det er en bestemt type målgruppe som arbeidsgivere vil foretrekker ved ansettelse i ledelse fremfor andre? Hvem? Hvorfor?

7.2 Kjenner du til ansettelsessaker hvor ledere med ikke-vestlig bakgrunn behandles ulikt etniske nordmenn?

7.3 I så fall hva slags fordeler og ulemper tror du det finnes ved ansettelse av en ikke-vestlig leder?

7.4 La oss si at det finnes en ikke-vestlig leder og en etnisk norsk leder med lik utdanning og kompetanse, hvis du er arbeidsgiver og skal ansette en av dem hvem ville du velge og hvorfor?

7.5 Situasjonen er den samme, men la oss si at arbeidsgiveren er etnisk norsk nå. Hvem av lederne ville arbeidsgiveren velge og hvorfor?

7.6 Hvorfor er det slik at det finnes få ikke-vestlige minoriteter i høye posisjoner i dag? Hva kan være årsaken til det?

7.7 Hvordan hadde du reagert hvis en med ikke-vestlig bakgrunn i samme avdeling som deg fikk en lederstilling?

7.8 Hvordan tror du andre etnisk norske ansatte hadde reagert på det samme?

## **8. Arbeidsmiljø på jobben**

8.1 Er det et godt arbeidsmiljø blant ledelsen?

8.2 Hva er bra og dårlig?

8.3 Kjenner du alle dine kolleger?

Noen du kjenner bedre enn andre? Hvem? Spesiell grunn?

8.4 Er dere gode venner eller kun kolleger i arbeidstiden? Hvorfor?

8.5 Er dere også venner utenfor arbeidstiden? Møtes dere?

I hvilken sammenheng?

8.6 Opplever du forskjellsbehandling blant ledelsen?

8.7 Har alle samme mulighet til å delta i samtaler og spøk?

8.8 Deltar alle i sosiale arrangementer?

8.9 Hvem inkluderes? Hvem ekskluderes?

8.10 Hva er årsaken til at det oppstår forskjeller?

