



# Ledelse av mangfold i politiet

Av Brita Bjørkelo, Politiets høgskolen og Hege Høivik Bye, Universitetet i Bergen

Siden mangfoldsåret 2008 har politiet arbeidet med «Plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten» (Politidirektoratet, 2008). Som den første sentrale strategiske plan i politiet som dekker hele mangfoldsbegrepet er hensikten å arbeide målrettet og systematisert. Strategien er å integrere mangfold som en naturlig del av den ordinære virksomheten. På vei inn i det siste året for mangfoldsplanens virketid vil vi i den artikkelen fokusere på kulturelt mangfold i politiet. For å gi noen innspill til ledelse av mangfold i politiet i praksis vil vi knytte en modell for akkulturasjon sammen med funn fra en undersøkelse av hvordan politistudenter med flerkulturell bakgrunn tilpasser seg studiemiljøet.

## Ledelse av mangfold

Mangfold i en organisasjon kan forstås som variasjon blant ansatte når det gjelder karakteristika som kjønn, alder, etnisitet/kulturell bakgrunn, evner (fysiske og psykiske) og seksuell orientering (Egge, 2008). Det kan også forstås i betydningen meningsmangfold, som igjen kan knyttes til det å si ifra om kritikkverdige handlinger på arbeidsplassen, ytringsklima og/eller varsling (se eksempelvis Bjørkelo, Matthiesen, & Einarsen, 2008 for en introduksjon til varsling og ytringsklima; Skivenes & Trygstad, 2012). I politiet beskrives ledelse av mangfold som det «å forholde seg til, kunne håndtere og bruke mangfoldet i samfunnet, blant brukerne og hos egne medarbeidere på en god måte. Dette innebærer å gå lenger enn å følge juridiske krav for å unngå diskriminering. Det betyr å anerkjenne forskjellene som finnes blant de ansatte og å ta disse i bruk» (Politidirektoratet, 2008, s. 4). Ledelse av kulturelt mangfold betyr altså at man gir rom for og drar veksler på variasjonen i kunnskap og perspektiver som ulikheter i kulturell bakgrunn kan føre med seg. En måte å se på ledelse av mangfold er gjennom måter



Brita Bjørkelo, Politiets høgskolen.

innvandrere og samfunnet de kommer til forholder seg til hverandre på, nærmere bestemt akkulturasjon.

## Fire hovedstrategier for akkulturasjon

Overordnet brukes akkulturasjon som begrep for å beskrive den gjensidige tilpasningsprosessen som individer og grupper går igjennom når ulike etniske/kulturelle grupper møtes og har utstrakt kontakt, som for eksempel ved innvandring. På individnivå brukes begrepet om de endringene en innvandrer gjennomgår nå han/hun bosetter seg i et nytt land (Berry, 1997; Sam, 2009). Man kan også snakke om akkulturasjon blant norskfødte barn av innvandrere. Dette kan man fordi denne gruppen både må forholde seg til den kulturelle ballasten fra foreldrene og den norske majoritetskulturen.

Som innvandrer og/eller etterkommer er det to sentrale spørsmål man må ta stilling til. Det ene dreier seg om i hvilken grad man ønsker å bevare tradisjoner, normer og verdier fra sin opprinnelseskultur og bevare sin opprinnelige kulturelle identitet. Det andre dreier seg om i hvor stor grad man ønsker å søke kontakt med majoritetsbefolkningen og ta opp i seg sentrale verdier og normer i vertslandet. Med utgangspunkt i hvordan en person



Hege Høivik Bye, Universitetet i Bergen.

stiller seg til disse to spørsmålene kan fire ulike strategier for akkulturasjon beskrives (Berry, 1997; Sam, 2009):

- **Assimilering:** Når innvandrere foretrekker å tilpasse seg vertslandets kulturelle verdier, tradisjoner og normer mest mulig, aktivt søker kontakt med personer i majoritetsbefolkningen, og samtidig gir slipp på verdier og praksiser fra sin opprinnelseskultur.
- **Integrering:** Når innvandrere både tar opp i seg vertslandets kultur, og samtidig søker å bevare sentrale aspekter ved sin opprinnelseskultur. Denne strategien innebærer at man søker sosial kontakt både med personer i majoritetsbefolkningen og personer fra ens opprinnelseskultur.
- **Separasjon:** Når innvandrere fastholder praksiser og verdier fra opprinnelseslandets kultur, og primært søker sosial kontakt med andre fra samme opprinnelsesland.
- **Marginalisering:** Når innvandrere havner i en situasjon hvor de opplever liten interesse eller mulighet for å bevare sin opprinnelige kulturelle identitet og liten kontakt med andre mennesker, både innen egen etnisk gruppe og i samfunnet for øvrig.

Sam (2009) presiserer at innvandreres akkulturasjonsstrategier ikke utelukkende reflekterer aktive, individuelle

valg og at disse strategiene også kan sees som en konsekvens av opplevelser og holdninger man har møtt. Dette kan eksempelvis være positive og negative erfaringer med medlemmer i den norske majoritetskulturen.

## Flerkulturelle politistudenters erfaringer

Flere undersøkelser har sett på hvordan utdanningen av politiet i Norge fungerer med hensyn til mangfold (Egge, 2008; Egge, Runhovde, & Ganapathy, 2008; Rundhovde, 2010). Én studie av hvordan politistudenter med flerkulturell bakgrunn opplever studiemiljøet viste at det hovedsakelig er de tre mestrings- og tilpasningsstrategiene usynliggjøring, proteksjonisme og innkapsling som benyttes (Egge & Ganapathy, 2010, s. 131–132):

- **Usynliggjøring:** Når studentene opplever at det er dem det er noe galt med og at det er de som ikke forstår og må tilpasse seg. Dette kan igjen bygge oppunder en følelse av tilkortkommenhet og underlegenhet som igjen reduserer troen på at en har noe å komme med. En slik mestrings- og tilpasningsstrategi kan igjen innsnevre muligheter for egenrefleksjon og bane vei for det forfatterne kaller en «ureflektert autoritetsunderkastelse».
- **Proteksjonisme:** Når studentene som et ledd i å beskytte sin posisjon «trekker opp stigen etter seg». Studenter som kjennetegnes av denne mestrings- og tilpasningsstrategien er opptatt av å fremheve at de kom inn på lik linje som alle andre. De kan vektlegge nærhet til majoriteten av studentpopulasjonen og ta avstand fra studenter med samme bakgrunn.
- **Innkapsling:** Når studentene trekker seg ut av fellesskapet alene eller sammen med andre fra samme etniske gruppe.

Strategiene beskrevet i Berrys (1997) modell for akkulturasjon og mestrings- og tilpasningsstrategiene beskrevet av Egge og Ganapathy (2010) har noen klare likhetstrekk. Strategien «usynliggjøring» kan sees som et uttrykk for både assimilering («jeg må bli likest mulig de andre») og marginalisering («jeg passer

ikke inn og min bakgrunn er ikke noe verdt»). Strategien «proteksjonisme» har til felles med assimilering vektleggingen av tilhørighet til majoriteten og avstand fra minoritetskulturen. Strategien «innkapsling» minner mest om separasjon («for å kunne ivareta min identitet er det nødvendig å begrense kontakten studenter fra den norske majoriteten»). Det som er påfallende i Egge og Ganapathys beskrivelser er fraværet av det Berry (1997) ville beskrevet som integrasjon; at man *både* ivaretar og vektlegger sin opprinnelseskultur, samtidig som man tar aktiv del i majoritetskulturen.

Det er interessant og viktig å reflektere over hva dette betyr. Er det ikke rom for å passe inn og å være forskjellig i studietilsettingen? Er det slik at politistudenter med flerkulturell bakgrunn gjennom studieløpet lærer at forskjeller må tones ned og ikke er noe verdt? Er det slik at politistudenter med flerkulturell bakgrunn erfarer at de *enten* må bli likest mulig majoritetskulturen *eller* holde seg til «sin egen kultur»?

Vi kan med andre ord forstå flerkulturelle politistudenters tilpasning til studiemiljøet i lys av et akkulturasjonsperspektiv. Det er en utfordring for ledere i politiet å gjennomføre mangfoldsplans mål om å integrere mangfold som en naturlig del av den ordinære virksomheten når flerkulturelle politistudenter opplever liten grad av integrasjon, i form av at det både er plass til å ivareta egen opprinnelseskultur og å ta del i majoritetskulturen. For at ledere skal kunne ta «forskjellene mellom ansatte i bruk» må jo disse ha plass til å komme til syne. For å løse sitt samfunnsoppdrag trenger politiet kompetanse som ikke er statisk, men som til enhver tid er best egnet. Kanskje derfor har Politihøgskolens i forbindelse med rekruttering av nye studenter benyttet slagordet: «Vi søker deg som tenker annerledes når andres tanker har låst seg» (Egge & Ganapathy, 2010, s. 138).

Studiene vi har vist til her beskriver at flerkulturelle politistudenter kan oppleve liten grad av reell integrasjon. For å ivareta den kompetansen som kommer inn i politiutdanningen og etaten er det derfor et konkret råd at det skapes rom for dette. Videre er det viktig å evaluere effekten av

arbeidet med mangfoldsplannen når det avsluttes i 2013 fordi en slik evaluering kan si noe om hva som er oppnådd og peke retning for veien videre. Like viktig som å evaluere vil det være å fortsette å arbeide systematisk med utdanning og ledelse av mangfold i politiet. Til sammen kan dette føre til at etaten i større grad kan benytte seg av det mangfold av kompetanse den besitter og benytte mangfold strategisk for å løse sitt til enhver tid sentrale samfunnsoppdrag.

## Referanser

- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-68.
- Bjørkelo, B., Matthesen, S. B., & Einarsen, S. (2008). Varslingens mange ansikter: En oppsummering av forskning og litteratur om varsling i arbeidslivet. *Søkelys på arbeidslivet*, 25(1), 3-19.
- Egge, M. (2008). *Mangfold i politiet*. Oslo: Politihøgskolen. Hentet 19. oktober 2012 fra: [http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_8434/1/Mangfold.pdf](http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_8434/1/Mangfold.pdf).
- Egge, M., & Ganapathy, J. (2010). Kan man rekruttere uten tillitt? I S. Rundhovde (Red.), *Tillitt til politiet* (s. 123-139). Oslo: Politihøgskolen.
- Egge, M., Runhovde, S., & Ganapathy, J. (2008). Hvitt eller bredt?: *Rekruttering av minoritetsstudenter til Politihøgskolen*. Oslo: Politihøgskolen. Hentet 19. oktober 2012 fra: [http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:nobibsys\\_brage\\_8481/1/hvitt%20eller%20bredt.pdf](http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:nobibsys_brage_8481/1/hvitt%20eller%20bredt.pdf).
- Politidirektoratet. (2008). *Plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten*. [Oslo]: Politidirektoratet. Hentet 19. oktober 2012 fra: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_562.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_562.pdf).
- Rundhovde, S. (2010). *Tillitt til politiet* (Vol. 4). Oslo: Politihøgskolen. Hentet 19. oktober 2012 fra: [http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_14958/1/Tillit%20til%20politiet.pdf](http://brage.bibsys.no/politihs/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_14958/1/Tillit%20til%20politiet.pdf).
- Sam, D. L. (2009). Akkulturasjon i flerkulturelle arbeidsmiljøer. I G. M. Sandal (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skivenes, M., & Trygstad, S. (2012). *Åpenhet, ytring og varsling*: Gyldendal Akademisk.