

Fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Mangfoldsledelse på norsk: bare prat eller også praksis?

En studie av adoptering og implementering av ideen om å "lede mangfold" i to statlige virksomheter

Marthe Andrea Aspheim Øren

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap - juni 2014

FORORD

Tiden som masterstudent er over, og masteroppgaven er ferdigstilt. Det er med blandede følelser jeg avslutter dette prosjektet. Det har vært oppturer og nedturer i denne prosessen. Det er en herlig følelse å levere et prosjekt jeg er stolt over, samtidig er det vemodig å avslutte studietiden.

Først og fremst vil jeg takke alle informantene som stilte opp til intervju, det hadde ikke blitt en masteroppgave uten dere. Jeg vil også takke veilederen min, Kjell Arne Røvik, som har støttet meg og gitt gode konstruktive tilbakemeldinger hele veien.

Med familiens og samboerens støtte har skriveprosessen vært betraktelig lettere. Som fjernstudent har jeg vært avhengig av moralsk støtte og dere har virkelig beroliget og oppmuntret meg gjennom hele prosessen. Takk til Steffen som har støttet meg hver dag jeg har dratt meg i håret av frustrasjon, og lyttet til alle mine utfordringer i forbindelse med oppgaven. Og takk for lån av bil når jeg har hatt behov for å sitte på biblioteket. Takk til pappa, Sara, og Christopher som gjennom hele denne tiden har heiet meg fremover.

Midt i masterprosessen gikk min mor bort etter lengre tid med kreftsykdom. Hun inspirerte meg til å studere i samfunnsfaglig retning, og derfor ønsker jeg å dedikere denne masteroppgaven til henne. Hun er dypt savnet.

Sist men ikke minst må jeg rette en stor takk til Ingvild og Stine som har lest korrektur og kommet med tilbakemeldinger på oppgaven min. Venninnene mine Karen og Marianne fortjener også en takk for korrekturlesing og oppmuntring i skriveprosessen. Jeg vil også takke hele gjengen på leshuset i Universitetet i Tromsø som alltid støtter hverandre og har gjort studieoppholdet til en fantastisk tid!

Antall ord inkludert innholdsfortegnelse og kildehenvisninger: 30225

Tromsø juni 2014

Marthe Andrea Aspheim Øren

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Innledning	1
1.2 Valg av tema	1
1.3 Begrepsavklaring	2
1.5 Valg av case	4
1.5.1 Posten Norge AS	4
1.5.2 Skatteetaten.....	4
1.6 Teoretisk utgangspunkt.....	5
1.7 Oppgavens struktur	6
2. Bakgrunn	7
2.1 Historien bak Diversity Management	7
2.2 Hva er Diversity Management	8
2.2.1 Argumenter for mangfoldsledelse	9
2.2.2 Diversity managements tilknytning til HR og ledelsen	10
2.3 Tidligere forskning på Diversity management.....	11
2.3.1 Skandinavisk forskning	12
2.3.2 Norsk forskning	13
2.4 Det norske arbeidsmarkedet.....	15
2.4.1 Den norske lederstilen	16
2.5 Mangfoldsledelse i norske offentlige organisasjoner.....	17
2.5.1 Mangfoldsarbeidet i Posten Norge AS og Skatteetaten.....	17
2.6 Oppsummering.....	18
3. Teoretisk forankring.....	19
3.1 Innledning	19
3.2 Det rasjonelle perspektivet.....	20
3.2.1 Tilkobling	20
3.2.2 Forventninger til funn	22
3.3 Det institusjonelle perspektivet.....	22
3.3.1 Frastøting	24
3.3.2 Forventninger til funn	24
3.4 Det ny-institusjonelle perspektivet.....	25
3.4.1 Frikobling	26
3.4.2 Forventninger til funn	27
3.5 Det translasjonsteoretiske perspektivet	27
3.5.1 Oversettelse	28
3.5.2 Forventninger til funn	30
3.8 Oppsummering – når organisasjonsoppskrifter tas inn, og tas i bruk i offentlige organisasjoner	32
4. Metodisk tilnærming	33

4.1 Innledning	33
4.2 Kvalitativt forskningsdesign	33
4.3.1 Åpent strukturert intervju	34
4.3.2 Dokumentanalyse	35
4.4.3 Informantene	36
Tabell 4.2	36
4.4.4 Intervjuene	37
5. Mangfoldsledelse i norske offentlige organisasjoner	41
5.1 Innledning	41
5.2 Mangfoldsledelse i Skatteetaten	41
5.2.1 Adoptingen	42
5.2.2 Organiseringen	44
5.2.3 Praktiseringen	47
5.3 Skatteetatens adoptering og praktisering av mangfoldsledelse	49
5.4 Oppsummering	52
5.5 Mangfoldsledelse i Posten	53
5.5.1 Adoptingen	54
5.5.2 Organiseringen	56
5.5.3 Praktiseringen	59
5.6 Postens adoptering og praktisering av mangfoldsledelse	62
5.7 Oppsummering	65
6. Sammenligning av mangfoldsledelse i to offentlig organisasjoner	67
6.1 Innledning	67
6.2 Konseptets utfoldelse i organisasjonene	67
6.3 Lederes praktisering av mangfoldsledelse	68
6.4 Oppsummering	69
7 Avsluttende kommentarer	71
7.1 Innledning	71
7.2 Konklusjon og viktigste funn	71
7.2.1 Mangfoldsledelse nedfelt i prat og praksis	73
7.2.2 Social diversity eller managing diversity?	75
7.3 Videre forskning	77
Kildehenvisninger	79
Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	85
Vedlegg 2: Intervjuguiden	87

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Konseptet *Diversity Management* ble formet ut i USA, som en respons på og forlengelse av antidiskriminerings – og likestillingsarbeidet (Affirmative Action og Equal Employment Opportunity) på midten av 1900 tallet. Mangfoldsledelse handler om å inkludere individer, ikke grupper, og det innebærer mer enn likestilling og diskrimineringslovverket, men også det. "Diversity management refers to the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs" (Mor Barak, 2014: 218). Arbeidslivet har i lang tid sikret arbeidstakere like arbeidsmuligheter, gjennom likestillingslover, arbeidsmiljølover, og diskrimineringslover. Disse lovene har sikret alle lik rett til arbeid, uten å bli diskriminert på grunn av hudfarge, etnisitet, nasjonal opprinnelse, religion og livssyn, seksuell legning, politisk syn, nedsatt funksjonsevne, kjønn og alder. Arbeidsgivere har alltid forholdt seg til organisering, koordinering og gruppesammensetninger av ulike mennesker som har ulik bakgrunn og forutsetninger. Mangfoldet omfavner alle menneskers attributter, både synlig og usynlig. Mangfoldsledelse handler om å ha en bred forståelse av mangfold, slik at ledere kan se virksomhetens mangfoldighet, og tilrettelegge for at mangfoldet kan virke som en ressurs i virksomhetens arbeid (Traavik, 2006).

1.2 Valg av tema

Temaet Diversity Management vekket min faglige nysgjerrighet da jeg kom over kronikken "Verdien i å lede mangfold", av Norhei- Hansen (2010). Hun presiserer at mangfoldsledelse har et bredere perspektiv enn og bare å ta hensyn til og tilrettelegge for vanskeligstilte, eller utsatte grupper. Mangfoldsledelse handler om å håndtere utfordringer i sammensatte menneskelige grupperinger på en arbeidsplass. Mangfold kan være variasjoner av sosiale og kulturelle identiteter som for eksempel kjønn, utdanningsbakgrunn, nasjonal opprinnelse, religion, kulturell bakgrunn, alder, funksjonsnedsettelse og yrkestilhørighet. Vi finner mangfold både på gruppe- og individnivå. Mangfoldsledelse er en helhetlig strategi som omfatter hele organisasjonen. "Internasjonaliseringen av det norske samfunn gjør god mangfoldsledelse viktigere enn noensinne; ikke minst for å hente ut potensialet det representerer" (Norhei- Hansen, 2010: 16).

Konseptet Diversity management har spredt seg fra USA til resten av verden. Som en respons på økt mangfold på arbeidsplassene i verden har mange organisasjoner og bedrifter

utarbeidet strategier og programmer for å inkludere ulike gruppesammensetninger i forhold til rekruttering, og arbeidsmuligheter. Dette har særlig vært utsatte grupper i samfunnet som har hatt vanskeligheter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Disse utsatte grupperingene er forskjellige fra ulike land og områder (Mor Barak, 2014).

1.3 Begrepsavklaring

Det finns svært mange teorier om – og konsepter for ledelse som sirkulerer i vår tid. Nye begreper tilføres, mens andre resirkuleres eller kastes. I litteraturen om organisasjonsteori ser vi at noen konsepter kommer igjen, men i ny språkdrakt, eller at nye versjoner av konsepter oppstår når oppskriftene reiser mellom organisasjoner rundt i verden. Gjennom oppgaven brukes ulike begreper som jeg vil avklare før jeg går videre.

Å lede organisasjoner blir en utfordring når det stadig kommer nye ideer og oppskrifter på hvordan en skal lede. Begrepet *ledelse* er et gammelnorsk ord som henger sammen med å vise vei, ledsage, lose og styre. Det engelske ordet *management* kommer fra det italienske ordet *maneggiare*, som opprinnelig er et begrep som kommer fra dressur av hester i manesjen. (Bjartveit og Eikeset, 2008).

I litteraturen om mangfoldsledelse er det flere definisjoner av begrepet, og ulike forståelser av mangfoldsledelse. Selve begrepet *mangfold* defineres også forskjellig.

Taylor Cox jr. (2001) definerer mangfold som variasjonene som utspiller seg mellom de sosiale og kulturelle identitetene mennesker har når de arbeider sammen. Disse identitetstrekkene kommer til uttrykk gjennom sosiale grupper som kjønn, etnisitet, utdanningsbakgrunn, nasjonal opprinnelse, religion, kultur, alder og yrkestilhørighet. Loden og Rosener (1991) definerer mangfold gjennom to dimensjoner; primære og sekundære. De primære dimensjonene er vi født med, og kan ikke endres. Dette er for eksempel kjønn, alder, etnisk bakgrunn, funksjonshemninger, og seksuell legning. De sekundære dimensjonene er tilegnet og kan være utdanning, religion, verdier, individuelle ønsker og behov. "The challenge of diversity is not simply to have it but to create conditions in which its potential to be a performance barrier is minimized and its potential to enhance performances is maximized" (Cox, 2001:16)

Mangfold er blant annet synonymt med ulikhet, variasjon, heterogenitet, og pluralisme. Mangfold oppstår i det to eller flere mennesker møtes. I arbeidslivet kommer mangfoldet til uttrykk i medarbeidergrupper, i ledelsen, i styret, i virksomhetens verdsett, nettverk, og andre relasjoner mellom ansatte. (Brandt et.al, 2004). I denne oppgaven skal jeg ha et bredt perspektiv på begrepet mangfold. Når jeg i oppgaven snakker om mangfold er det

med tanke på både innvandrere, personer med nedsatt funksjonsevne, alder, kjønn, seksuell legning, og personligheter. "Diversity management refers to the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs" (Mor Barak, 2014:218).

1.4 Problemstilling og avgrensning av oppgaven

Det er en realitet at norsk arbeidsliv er i kontinuerlig forandring og at perspektiver på ledelse endrer seg i takt med dette. Med globalisering, internasjonalisering og økt innvandring vil stadig flere virksomheter oppleve at arbeidsstokken blir mer mangfoldig. I denne oppgaven ønsker jeg å se på i hvilken grad og hvordan to offentlige organisasjoner har innlemmet mangfoldsledelse i organisasjonen, og hvordan ledere praktiserer dette. Med utgangspunkt i tematikken om diversity management vil bruke Skatteetaten og Posten Norge AS for å undersøke hvordan konseptet har *reist inn*, og hvordan konseptet manifesterer seg i organisasjonene.

Norske offentlige arbeidsplasser vil ha et visst press fra staten gjennom regjeringen når det kommer til avtaler i norsk arbeidsliv. Staten som arbeidsgiver skal være en rollemodell og statlig sektor skal gjenspeile befolkningens sammensetning. Dette kan gi bedre tjenester, og ivaretar de ulike behovene hos befolkningen (St.meld.nr. 49, 2003-2004).

Jeg valgte ut to norske offentlige organisasjoner der det fremgår av virksomhetenes strategidokumenter at de arbeidet for mangfold. Bakgrunnen for å bruke to organisasjoner er at jeg da har et komparativt grunnlag for å sammenligne mangfoldsledelse på to arbeidsplasser. Jeg har gjennomført intervjuer med ledere på ulike nivåer i begge organisasjonene, men toppledelsen er ikke representert fordi det ikke lot seg gjøre. Informantene i de ulike organisasjonene har blitt fremlagt de samme spørsmålene, siden jeg ønsker å gjøre en komparativ analyse.

Skatteetaten og Posten Norge AS er to norske offentlige organisasjoner som har tatt til seg begrepet mangfoldsledelse og arbeider strategisk med mangfold på arbeidsplassen. I denne oppgaven skal jeg se nærmere på disse to offentlige organisasjonene, og på i hvilken grad og eventuelt hvilke måter mangfoldsledelse har "satt seg" i organisasjonene.

Problemstillingen lyder som følger:

På hvilke måter er begrepet mangfoldsledelse adoptert i Skatteetaten og Posten Norge AS, og i hvilken grad og eventuelt hvordan er dette konseptet blitt nedfelt i lederes praksis i disse to organisasjonene?

Denne oppgaven er todelt. Den første delen består av en dokumentanalyse, hvor jeg ved å ta utgangspunkt i de offisielle dokumentene som finnes på organisasjonenes hjemmeside rundt begrepet mangfoldsledelse, vil undersøke hvordan begrepet er adoptert inn i organisasjonene. I tillegg har jeg intervjuet ledere i begge organisasjonene for å finne ut hvordan mangfoldsledelse har nedfelt seg i ledernes praksis. Deretter har jeg sammenlignet de to organisasjonenes arbeid med mangfoldsledelse.

1.5 Valg av case

Valget av organisasjoner ble tatt på grunnlag av undersøkelser av organisasjonenes hjemmesider og deres muligheter til å være med i forskningsprosjektet. Posten Norge AS ble ofte nevnt i forbindelse med søket etter mangfoldsorganisasjoner. Posten fikk blant annet mangfoldsprisen i 2005, og organisasjonen har vært flinke med å markedsføre seg som en inkluderende bedrift. Jeg ble tipset om mangfoldsarbeidet i Skatteetaten av IMDi (Integrering og mangfoldsdirektoratet), og etter samtale med organisasjonen ønsket Skatteetaten å være med i prosjektet. Jeg valgte å undersøke offentlige organisasjoner fordi offentlige serviceyrker har mye kundekontakt med befolkningen, og er ofte rollemodeller for mindre organisasjoner. Offentlige organisasjoner har også et større press fra staten på hvordan de skal fungere enn organisasjoner i det private næringslivet.

1.5.1 Posten Norge AS

Posten Norge AS er et post- og logistikk-konsern som leverer post i hele Norden (Posten, 2014a) Aksjeselskapet eies av staten ved Samferdselsdepartementet (Posten, 2014b). Konsernet har over 20.000 ansatte fordelt på to merkevarer; Posten og Bring. Posten betjener privatkunder og har ansvar for postdistribusjonen i Norge. Bring har ansvar for bedriftskunder innen post og logistikk i Norden (Posten, 2014a). Organisasjonen består av ett styre og ett konsern. Konsernledelsen er ansvarlig for den daglige driften, og består av daglig leder, økonomileder, HR og HMS leder og kommunikasjonsleder. Det er fire underledere som har ansvar for hvert sitt område; Post, Logistikk Norge, Logistikk Norden og E-handel (Posten, 2014c). Postens verdier er redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot. Postens verdier og dere ledelsesprinsipper om å være synlig, tydelige, gi og ta ansvar, og utvikle og inspirere medarbeider er deres levere regler og rettesnor for arbeidet (Posten, 2014d)

1.5.2 Skatteetaten

Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet og deres oppgave er å sikre finansieringen av velferdssamfunnet. Skatteetaten har ansvar for at folkeregisteret er oppdatert og at skatter og avgifter blir fastsatt og innbetalt. Deres samfunnsoppdrag er å sikre

inntekter for å finansiere fellesskapet, og opprettholde og styrke legitimiteten til skattesystemet (Skatteetaten, 2014a).

Organisasjonen har 6500 ansatte fordelt på skattedirektoratet og fem regionskontorer; Skatt nord, Skatt Midt-Norge, Skatt øst, Skatt vest og Skatt øst. Skattedirektoratet består av skattedirektøren, en stab, It- og servicepartner, regionavdeling, rettsavdeling, og innovasjon og utviklingsavdeling (Skatteetaten, 2014b). Hvert regionskontor ledes av regionsdirektøren, og disse kontorene har ansvar for veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving (Skatteetaten, 2014c).

Etatens verdier er at de skal være profesjonelle, imøtekommende og nytenkende. Organisasjonen har fem strategier for å oppnå deres formål. Dette er å ha åpenhet, å være i forkant, ha en brukervennlig offentlig sektor, sikre kvalitetskultur og tilrettelegge for et kompetansemiljø (Skatteetaten, 2014d).

1.6 Teoretisk utgangspunkt

Oppgaven tar utgangspunkt i spredning og adopteringsteorier innenfor fire ulike perspektiver. Bakgrunnen for oppgaven er å se i hvilken grad mangfoldsledelse som konsept er adoptert inn i organisasjonene og hvordan ledelsen praktiserer dette. Fra det rasjonelle perspektivet antas organisasjonsoppskrifter implementert som et redskap, og skal raskt og enkelt tas i bruk. Fra et institusjonelt perspektiv skjer implementering på et annet vis, nemlig frastøting. Særlig eldre offentlige organisasjoner som har en lang tradisjon og kultur bak seg tas nye oppskrifter vanskeligere opp, og kan risikerer å bli frastøtt. Det nyinstitusjonelle perspektivet frikobler nye oppskrifter, for å tilfredsstille omgivelsene samtidig som oppskriften ikke påvirker virksomhetens produksjon og effektivitet. Den siste teorien jeg benytter er oversettelse. Oversettelse er en form for translasjon av organisasjonsoppskriften. Her tilpasses oppskriften til organisasjonen (Røvik, 2007).

Disse teoriene er valgt fordi de kan forklare hvordan organisasjonsbegrepet mangfoldsledelse har reist inn i norske organisasjoner, og på hvilke måter konseptet har blitt adoptert. Er begrepet bare et trendy ord? Eller har det virkelig effekt på virksomhetenes ledelsesform?

Med utgangspunkt i disse fire teoriene skal jeg undersøke på hvilke måter begrepet mangfoldsledelse er innarbeidet i to offentlige norske organisasjoner og i hvilken grad det adopteres og praktiseres hos ledere i organisasjonene.

1.7 Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg presentert temaet og hvorfor jeg synes det er interessant og relevant. Problemstillingen og valg av undersøkelses-enheter har også blitt begrunnet. Jeg har gitt en kort bakgrunnsintroduksjon til organisasjonene, og presentert den teoretiske forankringen for oppgaven. Videre i kapittel 2 skal jeg komme nærmere inn på bakgrunnen for temaet og bakgrunnen til konseptet mangfoldsledelse. Jeg vil også belyse hva mangfoldsledelse er, og hvordan dette uttrykkes i Skatteetaten og Posten Norge. I kapittel 3 vil jeg gjøre rede for det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I dette kapitlet vil jeg presentere de fire teoriene om adoptering, og fra hver teori utleder jeg forventninger til funn. Kapittel 4 fokuserer på oppgavens metodiske tilnærming, og redegjør for det kvalitative forskningsdesignet. Jeg vil også begrunne utfordringer knyttet til metodiske valg. I kapittel 5 vil jeg analysere dataene fra intervju og dokumenter, og knytte dette opp mot teoriene. I Kapittel 6 vil jeg sammenligne organisasjonene opp mot problemstillingen. Kapittel 7 vil fremheve studiens viktigste funn, og avslutningsvis vil jeg oppsummere og komme med refleksjoner rundt temaet og videre forskning.

2. Bakgrunn

2.1 Historien bak Diversity Management

Konseptet om Diversity Management har sin opprinnelse fra USA. Affirmative Action¹ og Equal Employment Opportunity² - lovene skulle bidra til like arbeidsmuligheter for utsatte personer i det amerikanske samfunnet. Dette gjaldt særlig kvinner og etniske minoriteter. Affirmative action ble vedtatt som lov av president Lyndon Johnson i 1972. Dette var en lov som særbehandlet de marginaliserte gruppene. Diversity management er en videreføring av disse lovene, men diversity management inkluderte alle individer, istedenfor bare noen få. Det var en ny ledelsesform som utviklet seg på 1990- og 2000 tallet (Mor Barak, 2014).

Konseptet spredte seg til Europa på 1990-tallet og vi finner de første spor etter det i Skandinavia like før år 2000. "It arrived to Scandinavia and other countries just around the millennium" (Holvino og Kamp, 2009:396). Først og fremst var det en ledelsesform som inkluderte etniske minoriteter på arbeidsplassen. Konseptet ble tatt i bruk i de landene som hadde høy andel etniske minoriteter, som Storbritannia og Nederland. Den økte innvandringen i Skandinavia var årsaken til at mangfoldsledelse ble introdusert i disse nasjonene også. Da konseptet ble utviklet i USA var tanken å inkludere marginaliserte grupper, som kvinner, eldre og innvandrere, men samtidig skulle konseptet gi organisasjoner forretningsmessige fordeler ved bruk av menneskelige ressurser. Men de forretningsmessige gevinstene ved konseptet ble ikke i like stor grad videreført når konseptet ankom Skandinavia (Holvino og Kamp, 2009).

I tillegg til den endrede demografiske utviklingen i Europa, endret også handelsmarkedet seg i takt med demografien. Markedet som organisasjoner leverte varer og tjenester til ble mer komplisert og varierende på grunn av den mangfoldige befolkningen. En mangfoldig arbeidsstokk ville gjøre det lettere å forstå og respondere til det *nye* markedet. Samtidig gikk verdensøkonomien fra å være industriell-basert til en service-basert økonomi. Organisasjonene skulle gjenspeile befolkningen, fordi det var det riktige å gjøre. Samtidig kunne det gi forretningsmessige fordeler, som kreativitet, innovasjon, godt omdømme og økonomisk gevinst (Wrench, 2007).

Diversity management-konseptet spredte seg til Europa og andre deler av verden. Den demografiske, historiske og politiske historien til Europa er ikke lik historien i USA og mangfoldsledelse vil derfor utfolde seg annerledes. Mens USAs befolkning består av 1/4

¹ Forkortes AA, og det norske begrepet er positiv særbehandling

² Forkortes EEO, oversettes til like arbeidsmuligheter

etniske minoriteter er det i europeiske land ofte rundt 4-6 % av befolkningen. I USA har presset på å innføre diversity management vært stort, særlig i store organisasjoner. Europeiske land har ikke på lik linje hatt affirmative action, og antidiskrimineringslover slik som i USA. EUs antidiskriminerings direktiv kom i 2003, og da måtte EU landene følge dette (Wrench, 2007). "Equal rights legislation and affirmative positive action policies are prerequisites for the development of diversity management because they create the social, legal, and organizational environment on which diversity management initiatives can be based" (Mor Barak, 2005:212).

2.2 Hva er Diversity Management

Diversity management er en samling av litt ulike ideer og som kondenserer i et bredt konsept som defineres på ulike måter. Mor Barak (2014) differensierer mellom *narrow-based*, *broad-based* og *conceptual* definisjoner. De smale definisjonene handler ofte om de demografiske forskjellene som alder, kjønn, og etnisitet. En bred definisjon er denne: "...diversity may refer to any perceived differences among people, such as age, functional specialty, profession, sexual preferences, geographic origin, life style, and tenure or position with the organization" (Dobbs, 1996:351). Coxs (1994) konsept-definisjon er "cultural diversity means the representation, in one social system of people with distinctly different group affiliations of cultural significance (Cox, 1994: 6). Definisjonene vi finner i litteraturen er hovedsakelig fra amerikanske forskere, og diversity management som konsept er preget av sin opprinnelse i USA. "A strategic organizational approach to workforce diversity development, organizational culture change and empowerment of the workforce: it represents a shift away from the activities and assumptions defined by affirmative action to management practices that are inclusive, reflecting the workforce diversity and its potential" (Arrendondo, 1996:17).

Diversity management handler om organisasjonens strukturer, strategier, og planer for å utnytte mangfoldets potensial, for igjen å gi økonomiske, kreative, og innovative gevinster. "Broadly defined, the term diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees" (Ivanevich, 2000:75). Eller som Mor Barak (2005) skriver "the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs" (Mor Barak, 2005:209).

Mangfoldsledelse kan manifestere seg i organisasjonen på flere måter. Mangfoldsarbeidet kan bestå av policyer, handlingsplaner, rekrutterings- og karriere ordninger, informasjons- og holdningsarbeid, eller kartlegging av de ansattes kjønn, alder, og,

-etnisitet. Organisasjoner synliggjør sitt mangfoldsansvar gjennom stillingsannonser, mentorprogrammer, - eller ledertreninger. Mangfoldsledelse handler om noe mer enn å inkludere utsatte, eller underrepresenterte minoriteter. En helhetlig inkluderende policy gir organisasjoner en strategisk fordel som tjener organisasjonens interesse. (Berg, 2012). "Inkludering handler ikke om å være snill, men at mangold lønner seg for virksomhetene" (Berg, 2012:9).

Generelt kan en si at mangfoldsledelse handler om hvordan lederen/ledelsen leder mangfoldet på arbeidsplassen, og hvordan dette gjennomsyrrer arbeidsmiljø, organisasjonskultur, rutiner, kommunikasjon, informasjonsflyt, mål og resultater, karrieremuligheter og lignende. Et mål med mangfoldsledelse er å forstå hvordan en kan ta i bruk alle medarbeidernes fulle potensiale gjennom å utarbeide strategier og handlingsplaner (Nordhaug og Nordhaug, 2004).

Mangfold på arbeidsplassen kan gi ulike utfordringer, for eksempler konflikter eller misforståelser. For å takle mangfoldet bør lederen ha et proaktivt forhold til mangfold. For at ledere skal kunne lede en mangfoldig arbeidsplass er det viktig at lederen prioriterer mangfold og at virksomhetens kultur, policy og handlinger støtter opp under dette. Mangfoldsledelse skal ikke være et ledelsestillegg, men en del av virksomhetens verdier og strategier. Lederens ansvar består i å kartlegge eksisterende verdier i forhold til mangfold og inkludering i organisasjonen, i tillegg til å rekruttere og fremme mangfold i den organisatoriske enheten. En leder bør anerkjenne og støtte sine medarbeidere, og forstå hvordan dette påvirker forskjellige grupper på forskjellige måter. Det kan oppstå konflikter i en mangfoldig virksomhet, og en leder bør derfor ha kompetanse på konflikthåndtering. En mangfoldsleder skal både støtte og anerkjenne forskjeller, men en bør ikke overfokusere på de synlige attributtene, som for eksempel hudfarge, og kjønn. Slike lederegenskaper kan tilegnes (Traavik, 2006).

Ledere har stadig utfordringer knyttet til hvordan de skal forholde seg til arbeidsstokken sin. De skal følge rutiner, regler og pålegg fra overordnet hold, samtidig som de skal få sine ansatte til å utføre arbeidet. "Kjernen i ledelse er sosial validering, å skape mening i arbeidet for andre" (Arnulf, 2012:120). God kommunikasjon og kulturell forståelse er viktige aspekter ved mangfoldsledelse.

2.2.1 Argumenter for mangfoldsledelse

Begrunnelsen for å arbeide med mangfold i arbeidslivet varierer fra nasjon til nasjon og organisasjon til organisasjon. I USA ble slagordet *Diversity Pays* brukt i forbindelse med diversity management- arbeidet. I Sverige bruker de slagordet *Mångfald löner sig*. Begge

disse slagordene vitner om at mangfoldsledelse er noe som er økonomisk lønnsomt for virksomheten. I Storbritannia står *Equal opportunities* sterkt i arbeidslivet, og i Norge har vi en lang likestillingstradisjon. Argumentasjonen knyttet til mangfoldsledelse handler dermed mer om sosiale, etiske, og samfunnsmessige forhold (Rasmussen og Forseth, 2002).

Det sosiale og samfunnsmessige argumentet handler om å skape et samfunn som inkluderer alle, der forskjeller blir verdsatt, istedenfor å bli sett på som et problem. Samfunnet skal ta vare på alle, og det er et mål at ingen skal bli diskriminert i arbeidslivet, og ellers i samfunnet. Det etiske argumentet handler om rettferdighet og menneskeverd. Arbeidslivet skal gjenspeile sammensetningen i den norske befolkningen. Et av de store argumentene bak diversity management er at det er forretningsmessig lønnsomt å arbeide med mangfold i virksomhetene. Både nasjonalt og internasjonalt kan det lønne seg å ha en variert arbeidsstokk som gjenspeiler befolkningen. Arbeidstakere med forskjellige språk og kulturkunnskaper kan bidra til markedsmessige fordeler, ved å kommunisere med markedet, og synliggjøre virksomhetens profil. En variert arbeidssammensetning kan bidra til bedre kreativitet og innovasjon i virksomheten, som virksomheten kan bruke for å oppnå sine mål og resultater (Rasmussen og Forseth, 2002).

2.2.2 Diversity managements tilknytning til HR og ledelsen

Diversity management knyttes ofte opp til toppledelsen og HR-avdelingene. Det er viktig med en god og gjennomiktig HR-praksis som gjenspeiler en inkluderende strategi. HR-enheten bør være en forlengelse av virksomhetens verdisett der det er verdsatt å være annerledes (Traavik, 2006).

I integrerings- og mangfoldsdirektoratets rapport "Mangfold i heleide statlige virksomheter, 2011" har de undersøkt hvordan HR-funksjonene fungerer i forhold til mangfoldsarbeidet. Det viser seg at HR/personalfunksjonen utvikler seg fra å være en administrativ enhet til å bli en mer strategisk aktør i organisasjonen. HR-avdelingene arbeider stadig mer med planlegging og analyser, og har et stort fokus på rekruttering. Det varierer i hvilken grad HR-avdelingene får signaler fra toppledelsen angående mangfoldsarbeidet. Ansatte i HR er klare på at det er kompetanse, og ikke etnisk tilhørighet som er avgjørende for rekruttering. Men "at personer med innvandrerbakgrunn kan representere et større tilfang av kompetent arbeidskraft, er noe virksomhetene er opptatt av" (IMDI, 2011:23). I forhold til rekrutteringsarbeidet fremhever HR-ansatte at det er ressurskrevende med innvandrere som ikke har godkjent utdanning og at de trenger norskkurs. Det hadde vært lettere å ansette innvandrere hvis de hadde fått økonomisk støtte til norskkurs. De offentlige virksomhetene

etterspør støtte og hjelp til videre arbeid fra myndighetsaktører. "Informantene er åpne for at HR-avdelingene kan være mer aktive og ikke kun respondere på uttrykte behov. Slik kan HR-funksjonen innta en mer aktiv rolle med å tilby støtte og eventuelle kurs i mangfoldsledelse for ledere og mellomledere" (IMDI, 2011:25).

2.3 Tidligere forskning på Diversity management

Siden 1990 har flere forskere fra USA fremmet konseptet om Diversity Management. (Omanovic, 2009) "With this turn, managing diversity became economic and demographic imperative since diversity was seen as an asset, instrumental in organizational success" (Omanovic, 2009:355). Det var politikere i den amerikanske regjeringen som først innførte affirmative action, og deretter videreførte forskere, HR ledere, EEO (equal employment opportunity) og AA (affirmative action) spesialister ideen om ledelse av mangfold. Litteraturen på mangfoldsledelse i USA har influert mangfoldsforskning i andre land. "Those researchers are actively involved in the process of social constructions that produce ideas and interests in relation to diversity and its management" (Omanovic, 2009: 355).

En av de første som skrev en rapport om mangfold på arbeidsplassen var Johnston og Packer (1987). De brukte demografiske statistikker for å forutse arbeidsøkningen blant annet for kvinner og minoriteter. "Diversity in the workplace became a major social and political issue as well as a management research topic" (Omanovic, 2009:354).

Towers Perrin og Hundsden Institute utførte i 1990 en undersøkelse blant 645 firmaer. 74 % av respondentene var bekymret over det økte mangfoldet, og av disse følte 1/3 at mangfoldet påvirket organisasjonsstrategiene. Undersøkelsen viste også to grunner til å lede mangfold. For det første visste ikke ledere hvordan de skulle motivere mangfoldsarbeidsstokken sin, og for det andre var det usikkerhet knyttet til hvordan de skulle takle utfordringene i forhold til kommunikasjon med ansatte som hadde ulike språk, og kulturell bakgrunn (Wrench, 2007). Utviklingen av diversity management i USA kan identifiseres gjennom fire historiske endringer, mener Lorbiecki og Jack (2000). Disse fire er demografisk, politisk, økonomisk og kritisk. Den demografiske fasen starter med rapporten *Workforce 2000* som fikk organisasjoner og akademikere til å få øynene opp for det økende heterogene arbeidsmarkedet i USA. Den politiske fasen startet da diversity management ble et alternativ til det høyrevridde politiske ståstedet USA var i på denne tiden. Den økonomiske fasen kom da det ble gitt ut publikasjoner som argumenterte for at organisasjoner ville slite med resultater og omdømme om de ikke tok hensyn til mangfoldet. Implementeringen av mangfoldsledelse i organisasjonene ga problemer, og la grunnlaget for den siste kritiske fasen.

Organisasjonene opplevde frustrasjon da diversity management ikke fungerte som lovet, og det utviklet seg en kritisk akademisk litteratur siden flere organisasjoner opplevde dette.

I Storbritannia kalles tilnærmingen til inkluderende arbeidsliv *equal opportunities* og kan sammenlignes med USAs *Affirmative Action*. Likestillingsarbeidet handler om å inkludere sosial grupper på arbeidsmarkedet, mens diversity management handler om hvert enkelt individs muligheter og ressurser. Kandola og Fullertons (1998) definisjon av mangfoldsledelse er "The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. The diversity consists of visible and non-visible differences which will include factors such as sex, age, background, race, disability, personality and workstyle. It is founded on the premise that harnessing these differences will create a productive environment in which everybody feels valued, where their talents are being fully utilized and in which organizational goals are met" (Kandola og Fullerton, 1998:7). Definisjonene på diversity management i Storbritannia og USA belyser begge fordelene med mangfold, som igjen vil gi utslag på virksomheten. USA legger derimot større vekt på den strategiske delen av konseptet mangfoldsledelse (Lorbiecki og Jack, 2000).

I USA utviklet diversity management seg ut av antidiskrimineringslovene, mens i Frankrike dukket diversity management og antidiskrimineringslover opp samtidig. På 2000-tallet kom en rekke obligatoriske initiativer i Frankrike, blant annet lovverk fra EU. "Finally, many of these initiatives, whether voluntary or mandatory, use the terms `diversity` and `discrimination` simultaneously, as if they were two sides of the same coin" (Klarsfeld, 2009: 366).

2.3.1 Skandinavisk forskning

I har Danmark i mange år arbeidet for å etablere et mer romslig arbeidsliv, med vekt på opplysning, holdningsskapende arbeid, og appell til virksomhetene om å ta sosialt ansvar (Døving og Nordhaug, 2007).

Hagedorn-Rasmussen, og Kamps (2003) forskning på mangfoldsledelse i Danmark viste at virksomheter som satset på mangfoldsledelse utarbeidet strategier og tiltak, til tross for at det var få virksomheter som arbeidet med å utnytte mangfoldet. Forskningen fokuserte på etniske minoriteter, og lederne i organisasjonene forventet at minoritetene skulle tilpasse seg den danske arbeidskulturen.

I Sverige oppmuntret myndighetene virksomhetene til å inkludere mangfoldet på arbeidsplassene når de så at innvandringen til landet økte. Immigrasjonsmyndighetene arbeidet for å gjøre Sverige til en likestilt, generøst, og multikulturelt samfunn (Omanovic, 2009). Handelskammarens rapport fra 2010 viste at "Diversity management innebär emellertid inte ett helt nytt sätt att leda verksamheten. Få skulla vara intresserade av en sådan utmaning. I stället handler det om

att utveckla och förbättra de strategier som redan finns för att integrera ett tydligt månfaldsperspektiv. I fokus ligger verksamhetens mål och att på ett bättre och mer effektivt sätt kunna nå dem" (Hanna Glans, 2010).

2.3.2 Norsk forskning

Cranfield-undersøkelsen, som blir gjennomført i omtrent 40 land, gir oss en indikasjon på hvordan norske virksomheter ligger an i forhold til rekruttering og systematisk arbeid med utsatte grupper på arbeidsmarkedet. Undersøkelsen ble gjennomført i 1995, 1999 og 2004, og viste at Norge henger etter på dette feltet i europeisk sammenheng (Rasmussen, 2005).

Det samme melder OECD i *Employment Outlook* fra 2003. Med stadig flere eldre og færre yrkesaktive må virksomheter rekrutterer bredt, holde på eldre, ansette lavt kvalifiserte, kvinner og personer med funksjonsnedsettelse. Norske virksomheter har i liten grad rekruttert personer med minoritetsbakgrunn, nedsatt funksjonsevne, langtidsledige, og ungdom med avbrutt utdanning. Derimot har Norge vært flinke når det gjelder kvinner i arbeidslivet (Rasmussen, 2005). Velferdsordningene i Norge sikrer de som faller utenfor arbeidslivet. Mangfoldsforskningen knyttes ofte opp mot enkeltgrupper, konkrete problemstillinger, eller IA-avtalen³ (Døving og Nordhaug, 2007).

IA-avtalen ble først vedtatt i 2001 mellom regjeringen og hovedorganisasjonene i arbeidslivet. Hovedformålet med avtalen var å få ned sykefraværet, men avtalen har også målsettinger om at flere med funksjonsnedsettelse og eldre skal fortsette å stå i arbeid hvis de ønsker det (Nordhaug og Nordhaug, 2004). IA-avtalen bidrar til å løse problemene på arbeidsplassen, slik at færre vil falle ut av arbeidslivet (Døving og Nordhaug, 2007). "Partene er enige om behovet for å få et bedre samlet grep om forståelsen for drivkreftene bak utviklingen av sykefraværet, utstøtingen, og frafallet/manglende inkludering i arbeidslivet. Ikke minst er det viktig å få en bedre forståelse for en eventuell sammenheng mellom sykefravær, yrkesdeltagelsen blant personer med nedsatt funksjonsevne og eldre arbeidstakere" (IA-avtalen 2010-2013).

I tillegg til IA-avtalen har Norge et lovverk som verner minoritetsgrupper ved diskriminering. Likestillingsloven, diskrimineringsloven og diskriminerings- og tilgjengelighetsloven ble nylig endret og vedtatt på nytt i 2014. Samtidig vedtok regjeringen en diskrimineringslov om seksuell orientering. Den forbyr diskriminering av homofile og transpersoner på alle samfunnsområder. Tidligere var disse bare vernet ved arbeidsliv og i boligmarkedet. Ved mistanke om lønnsdiskriminering på grunn av kjønn, etnisitet, nedsatt funksjonsevne eller seksuell orientering vil man nå kunne få opplysninger om lønn utlevert. Det er likestillings- og diskrimineringsombudet som håndhever lovene (Barne- likestilling og – inkluderingsdepartementet, 2013).

³ IA= Intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv

Forskningen i Norge på mangfold i arbeidslivet har i stor grad vært studier rettet mot individnivå, altså kjønn eller etnisitet. Når det gjelder studier av organisasjoner har det i hovedsak vært knyttet til rekrutteringsprosessen og holdninger. Mangfoldsforskningen har i stor grad handlet om innvandreres utestenging og diskriminering i arbeidslivet (Berg, 2000).

Fra 2009 ble arbeidsgivere pålagt å fremme likestilling og hindre diskriminering når det gjelder kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet, språk, religion, og livssyn. Tronstad (2010) undersøkte hvordan aktivitet og rapporteringsplikten påvirket organisasjonene. Fire av ti arbeidsgivere mente den lovpålagte rapporteringen gav betydning for likestilling mellom kjønn. Like mange synes det ikke hadde hatt betydning. "Virksomhetsledere i offentlig sektor, og spesielt i staten, mener i større grad enn i privat sektor at likestillingsrapporteringen har hatt betydning for likestilling mellom kvinner og menn" (Tronstad, 2010:50). Når det gjaldt likestilling for funksjonshemmede rapporterte en av tre arbeidsgivere at plikten hadde betydning. Denne andelen var også litt høyere i offentlig sektor enn i privat. En av tre arbeidsgivere svarer at rapporteringsplikten har hatt betydning for likestillingen av personer med innvandrerbakgrunn. Samtidig svarer halvparten av respondentene at plikten ikke har hatt betydning. Statlige arbeidsgivere har i større grad enn privat og fylkeskommunalt oppgitt at plikten har hatt betydning på dette feltet. Kjønnlikestillings-rapporteringen har eksistert i 8 år, mens rapporteringen om etnisitet og nedsatt funksjonsevne er relativt ny. Til tross for at aktivitet – og rapporteringsplikten er lovpålagt er det flere virksomheter som ikke kjenner til den (Tronstad, 2010).

Det økte fokuset på innvandreres utfordringer på arbeidsmarkedet kan skyldes statens handlingsplaner for rekruttering og stortingsmeldinger om innvandring og inkludering (Berg, 2000). Sandal (2013) kom nylig med en rapport om mangfoldsledelse og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Prosjektet så på ledelsen ved flerkulturelle arbeidsplasser, og på hvordan innvandrere opplevde ledelsen, samt hvordan ledelsen påvirket deres trivsel, psykiske helse, og tilknytning til arbeidsstedet. Mangfoldsledelse, i motsetning til lederstilene; segregering, assimilering, og laissez-faire, blir forbundet med en positiv lederstil (Sandal m.fl., 2013).

I år kom Drange (2014) med en kunnskapsoversikt når det gjaldt mangfoldsledelse i norske virksomheter. Rapporten hadde som formål å finne en sammenheng mellom en mangfoldig arbeidsstokk og lønnsomhet. Drange (2014) kommer frem til at forskning på mangfoldsledelse har vært basert på enkeltelementer av mangfoldsarbeidet, og at det derfor er vanskelig empirisk å se langtidsvirkningene av organisasjoners mangfoldsstrategier.

2.4 Det norske arbeidsmarkedet

En kort presentasjon av det norske arbeidsmarkedet er relevant som bakgrunnsinformasjon for denne oppgaven. Bakgrunnsinformasjonen gir et bilde på arbeidssituasjonen for norske arbeidsplasser, og gir bakgrunn for å diskutere utfordringer knyttet til organisasjonenes valg av mangfoldsperspektiv.

Det heterogene Norge skyldes også at flere kvinner er i arbeid, det er flere menn i kvinnedominerte yrker og virksomheter, og bevisstheten rundt sysselsettingen av personer med funksjonsnedsettelse har økt. Det norske arbeidslivet har som mål at alle som kan, skal delta i arbeidslivet. "Normalarbeidstakeren" er ikke lenger en hvit middelaldrende, mannlig industriarbeider med norsk som morsmål (Døving og Nordhaug, 2007).

Til tross for et mer mangfoldig arbeidsmarked finnes det fortsatt en del systematiske forskjeller mellom ulike grupper i det norske arbeidslivet. Norsk arbeidsliv antas å være inkluderende og åpent. Arbeidsdeltakelsen er høy for begge kjønn, og arbeidsledigheten relativt lav. Kvinner nærmer seg mennenes sysselsettingsgrad, men yrkeskarrierene mellom kjønnene består. Det er fortsatt stor andel menn i lederroller, selv om dette er i endring. Midlertidig synes det å være en marginalisering og utestenging av noen marginaliserte grupper (Rasmussen, 2005).

Per 1.1.2011 var det omtrent 600.000 innvandrere bosatt i Norge. De fleste av disse kommer fra Europa gjennom arbeidsinnvandring. Deretter kommer de fra Asia, Afrika, Sør- og mellom Amerika, og Nord- Amerika. Noen kommer som flyktninger og søker asyl, og får etter hvert opphold, mens andre kommer hovedsakelig for å arbeide en midlertidig periode (KS, 2011). Innvandrere kan sies å ha en svak tilknytning til arbeidsmarkedet (Rasmussen, 2005). Det er en sammensatt gruppe med varierende utdanning og arbeidserfaring. Deres svake tilknytning kan skyldes mangelfulle språkkunnskaper i norsk, og nordmenns fordommer. I tillegg til å ha vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet, kan også innvandrere slite med å få ansettelsesforhold som svarer til deres kvalifikasjoner og opprykksmuligheter (Grimsø og Engebretsen, 2005).

Institutt for samfunnsforskning (ISF) har evaluert forsøket med moderat kvotering av personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn i 12 statlige virksomheter. Rapporten viser at moderat kvotering i liten grad har blitt benyttet, men at forsøket har skapt positiv oppmerksomhet rundt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Dette prosjektet startet i 2008 og tok blant annet opp holdninger til mangfold på arbeidsplassen. Størsteparten av majoriteten sa at etnisk mangfold er viktig. 73 % sa at de hadde lang eller en del erfaring med samarbeid med innvandrere. I følge undersøkelsen virker det som de med lengst erfaring

med å arbeide med innvandrere, var mest positiv til at det er viktig at virksomheten har personer med etnisk bakgrunn. Grunnene til at det er viktig med personer med annen etnisk bakgrunn på arbeidsplassen er at de mener det er positivt for arbeidsmiljøet, fordi virksomheten skal gjenspeile samfunnet mest mulig, og fordi vi ønsker å ansette de beste talentene. I overkant av 30 % mener at det viktig fordi det handler om rettferdighet for den enkelte. Bare 4 % mener det er viktig for økonomiske resultater for virksomheten (Jensen og Orupabo, 2010).

Det er ikke bare innvandrere som blir forbigått eller lavt prioritert ved ansettelse, eller omorganiseringer. Personer med nedsatt funksjonsevne og eldre kan også slite med å komme inn i arbeidslivet. Tall fra SSB sier at mellom 7 og 14 prosent av befolkningen i yrkesaktiv alder har funksjonsnedsettelse og bare halvparten av disse er i arbeid. I tillegg arbeider 44 prosent av personer med nedsatt funksjonsevne deltid (Rasmussen, 2005).

Under halvparten av befolkningen i alderen 62-66 er i arbeid. Noen velger å pensjonere seg tidlig, mens andre føler seg presset til å gå av. Ved nedleggelser, eller innskrenkninger av arbeidsstokken, har eldre arbeidstakere større problemer med å beholde jobben enn andre. Det rapporteres også om at aldersdiskriminering er like utbredt som kjønnsdiskriminering. Arbeidsmarkedet har i lengre tid prioritert å integrere marginaliserte grupper, blant annet gjennom kvotering og målrettet rekruttering (Rasmussen, 2005).

2.4.1 Den norske lederstilen

Lederstilen i Norge kan bli karakterisert som likhetsfokuseret, demokratisk, rasjonell, praktisk, forsiktig, jantelovsbasert, individualistisk, og ansatt-orientert. Denne generaliseringen gir oss indikasjoner på at disse kjennetegnene kan både slå ut positivt og negativt for mangfoldsledelse. Trekke som rettferdighet og demokratisk kan være nyttige egenskaper i mangfoldsledelse. Mens janteloven kan bidra til å vanskeliggjøre anerkjennelsen og aksepteringen av forskjeller. Det er også viktig å huske på at det ikke finnes en norsk lederstil, men verdier og dimensjoner i norsk ledelse kan være med å bidra positivt til flerkulturell ledelse. I Norge har integrering av etniske minoriteter vært et offentlig ansvar. Dette kan oppfattes som at det offentlige også har ansvar for mangfold på arbeidsplassen. Denne oppfattelsen kan være en hindring for virksomheten og lederens mangfoldsarbeid (Traavik, 2006).

Ledere i mangfoldige virksomheter vil ha nytte av interkulturell kompetanse. "In order to provide vision and inspire their organizations, effective leaders needs to understand the multiplicity of values, perspectives, and worldviews that individuals and groups may hold dear and use their cultural intelligence in different settings to create an inclusive and effective work environment" (Mor Barak, 2014:232).

Interkulturell kompetanse har de siste årene blitt mer aktuelt, også i offentlige virksomheter. Denne type kompetanse henger tydelig sammen med kompetanse på kommunikasjon. Dette gjelder både i situasjoner med mennesker som har ulik kulturbakgrunn, men også mellom ulike mennesker generelt. Interkulturell kompetanse tilegnes gjennom erfaring, refleksjon og faglig kommunikasjonskunnskap. Gjensidig forståelse, og respekt for hverandres perspektiver står sentralt her. Ledere med interkulturell kompetanse kan se en sak fra forskjellige perspektiver og har kjennskap til andres trosoppfatninger, verdier, normer og livssyn (Bøhn og Dypedahl, 2009). "Uansett vil interkulturell kompetanse innebære at vi forholder oss til mangfold på en bedre måte" (Bøhn og Dypedahl, 2009: 154).

2.5 Mangfoldsledelse i norske offentlige organisasjoner

Et av statens arbeidsgiveransvar er å skape et mangfoldig arbeidsliv. Staten arbeider for å få mangfoldet inn i statlige virksomheter. Staten oppfordrer virksomhetene til å rekruttere kvalifiserte medarbeidere med minoritetskulturell bakgrunn, og gi de karrieremuligheter (Aas, 2009).

En kan se at statlige virksomheter setter mangfold på agendaen gjennom deres samfunnsansvar. Posten Norge AS og Skatteetaten er eksempler på dette. Men også Telenor, Forsvaret, Politiet og Statens vegvesen har integrert mangfoldsarbeidet i sin virksomhet. Telenor har etablert et kurs og arbeidstreningsprogram kalt *Telenor Open Mind*, og et rekrutteringsprogram *Telenor Open Mind Integration* som gir arbeidspraksis til personer med nedsatt funksjonsevne og innvandrere med høyere relevant kompetanse (Telenor, 2014). I 2013 vant Forsvaret mangfoldsprisen for deres inkludering av alle slags mennesker. De har blant annet tilrettelagt for religiøsitet, tilpasning av uniformsreglement og alternativ mat (Sundre, 2014). Mangfold er også et satsningsmål i Politiet. I 2008 kom Politiet med en plan for mangfoldsarbeid i politi- og lensmannsetaten med varighet 2008-2013. Mangfoldsplanen handler om arbeid knyttet til likestilling, kjønn, etniske minoriteter, seksuell orientering, seniorpolitikk og nedsatt funksjonsevne (Egge, 2008). Statens vegvesen ansatte i 2009 sin egen integreringsrådgiver for å arbeide med økt mangfold og inkludering. Statens vegvesen har som mål at 5 prosent av alle nyansettelser skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller innvandrerbakgrunn (Stenslie, 2011).

2.5.1 Mangfoldsarbeidet i Posten Norge AS og Skatteetaten

Posten og Skatteetaten er to statseide selskaper som har til felles at de er store organisasjoner med mange ansatte. Begge organisasjonene anser mangfoldsarbeidet som et samfunnsansvar. Skatteetaten har en overordnet plan for likestilling og mangfoldsarbeidet,

samt utvalg for likestilling og mangfold både sentralt og lokalt (Skatteetaten, 2011a), Posten har stor andel etnisk mangfold, og jobber aktivt med 12 integreringstiltak (Posten, 2014a)

"God mangfoldsledelse er derfor et kritisk suksesskriterium" (Skatteetaten, 2011a).

For skatteetaten bidrar mangfoldets kompetanse og ressurser til å oppnå organisasjonens mål, og løse samfunnsoppgaven.

Postens verdier gjenspeiler organisasjonens arbeidsmiljø. "Konsernet skal være en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende miljø preget av redelighet, respekt, samhandling, åpenhet, og mot" (Posten, 2014a).

Skatteetatens arbeid med mangfold og hovedfokus for 2011-2015 er kjønn, alder, personer med nedsatt funksjonsevne, og personer med innvandrerbakgrunn (Skatteetaten, 2011a). Postens mangfoldsarbeid handler hovedsakelig om personer med innvandrerbakgrunn og intern rekruttering (Posten, 2014b).

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for bakgrunnen for temaet i oppgaven ved å se på historien bak diversity management og tidligere forskning. Diversity management har både en moralsk og samfunnsmessig side. Moralsk sett er det riktig å arbeide for mangfold, og se potensialet i variasjoner og forskjelligheter blant mennesker. Det handler om at man ikke skal diskriminere på grunnlag av etnisitet, kjønn, alder, seksuell orientering, hudfarge, og nedsatt funksjonsevne. Samfunnsmessig handler det om å bidra til at alle mennesker får muligheter i arbeidslivet, og organisasjoner ønsker å gjenspeile befolkningen. Videre knyttet jeg diversity management til norsk arbeidsliv og- ledelse, og tilslutt sett på mangfoldsledelse i norsk offentlig sektor.

3. Teoretisk forankring

3.1 Innledning

Oppgaven min baserer seg på teorier om spredning og adoptering av organisasjonsideer. Jeg ønsker å undersøke hvorvidt og eventuelt hvordan begrepet mangfoldsledelse er nedfelt i prat og i praksis i Posten og Skatteetaten. "Med adoptert menes at konseptet er tilpasset og nedfelt i nye rutiner som virker styrende på aktiviteter i virksomheten, med andre ord tatt i bruk" (Røvik, 2007:145).

Fra teoriene om spredning -og adoptering kan en trekke frem tre påstander om hva som skjer med organisasjonsoppskriftene når de forsøkes nedfelt i det praktiske arbeidet.

Det første scenariet betegnes som raskt tilkobling, og kjennetegnes gjennom en rasjonell fremgangsmåte ved implementering. Det betyr at oppskriften som skal implementeres er klar til bruk, og ikke trenger til særlig mye bearbeiding eller tilpasning. Antakelsen tilsier at en slik rask tilkobling vil gi positive resultater, like etter at den har blitt adoptert.

I den andre antakelsen, innenfor den klassiske institusjonelle skolen, ser man på organisasjoner som institusjoner som er skeptiske og motstandsdyktige mot nye ideer og tanker. Institusjoner blir sett på som robuste og stødige virksomheter, som lett kan starte frastøtingsprosesser med oppskrifter som kommer utenifra.

Den tredje antakelsen benevnes som frikobling, og utgår fra sentrale resonnerer i den nyinstitusjonelle teoritradisjonen. Til tross for at de populære, moderne oppskriftene ikke alltid vil være tilpasningsdyktige i komplekse organisasjoner, vil omgivelsene legge press på organisasjonene for å inkorporere de. Løsningen blir derfor å frikoble; altså at en adopterer konseptet, men gir ikke konseptet styrende virkning på organisasjonen. Dette kalles en frikobling mellom prat og praksis.

I tillegg til disse tre teoriene om tilkopling, frastøting og frikobling, vil avhandlingen også ta stilling til oversettelsesteori. Denne teorien forstås ut i fra at organisasjonsoppskrifter er immaterielle ideer, som ikke har en fast form. Spredningen av organisasjonsideer gjør at de hele tiden oversettes og omformes når de reiser inn i nye organisasjoner (Røvik, 1998).

Med bakgrunn i disse teoriene skal jeg undersøke begrepsforståelsen av mangfoldsledelse i organisasjonens dokumenter, og ledelsens praktisering av mangfoldsledelse. Etter hver teoribeskrivelse vil jeg punktvis komme med forventninger til funn, som senere vil bli analysert i kapittel 5.

3.2 Det rasjonelle perspektivet

Det rasjonelle perspektivet har en instrumentell tilnærming til hvordan organisasjoner er formet og hvordan organisasjonsledelsen implementerer organisasjonsoppskrifter. Organisasjonen og dens organisasjonsoppskrifter blir sett på som et redskap for ledelsen. Den formelle strukturen legger føringer på den enkeltes valgmuligheter og bidrar til å realisere mål og verdier (Christensen m.fl., 2009). Organisasjoner betraktes som "... collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures" (Scott og Davis 2007:29). Det instrumentelle perspektivet har bakgrunn i tidligere organisasjonsteori, blant annet fra Max Webers måte å forstå byråkratiets organisasjonsform på, og Frederick Taylors *Scientific management*. Weber anså organisasjoner som instrumenter, mens Taylor fokuserte på effektive organisasjonsformer. I Scientific management fokuseres det på at organisasjonsstrukturene kan styre menneskers atferd, slik at arbeidet blir gjort på en mest mulig effektiv måte. Arbeidsdelingen mellom medarbeiderne skulle utnyttes slik at produksjonen ville gi resultater. Webers byråkrati vektla også formell struktur i arbeidsdelingen. Medarbeidere hadde klare definerte ansvarsområder og arbeidsmål. Byråkratiet er bygget på et hierarki der autoriteten steg i takt med hierarkiet (Christensen m.fl., 2009).

Organisasjonsutformingen fungerer som et verktøy for å oppnå organisatoriske mål. Endring i organisasjonsstrukturen påvirker ansattes atferd, som igjen påvirker organisasjonens resultater. Dette perspektivet har en top-down tilnærming (Røvik, 2007). Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet anser organisasjoner som et lukket system, med formelle strukturer, som endres etter behov. Dette forutsetter stabile og forutsigbare omgivelser. Endringer i organisasjonen er planlagte og beslutninger tas bevisst for å sikre rasjonell problemløsning. Det gjøres kartlegginger av organisasjonens utfordringer, og undersøkelse av de alternative organisasjonsoppskrifter for å finne løsninger, med henhold til organisasjonens klare og entydige formulerte mål for utvikling og endring. Ledelsen velger den best egnede organisasjonsoppskriften for deres organisasjon. Den formelle strukturen er ledelsens sentrale styringsinstrument. Instrumentelle strukturer anses å kunne styre medarbeideres atferd. Lederposisjonen har stor betydning i det rasjonelle perspektivet (Christensen m.fl., 2009).

3.2.1 Tilkobling

I det rasjonelle-instrumentelle perspektivet er antakelsen at organisasjonsoppskrifter blir raskt tilkoblet. Nærmere bestemt er det en antakelse at man raskt og enkelt kan ta i bruk og forkaste organisasjonsoppskrifter etter behov. Det antas at organisasjonsoppskrifter, forutsatt at de implementeres riktig, får en styrende virkning i organisasjonen praksisfelt, og

at de fører med seg effektivitet og resultater. Ledelsen i organisasjonen holder seg orientert om mulige alternative løsninger eller virkemidler. Gjennom faglige og kritiske vurderinger av nye oppskrifter, vil ledelsen kunne vurdere hvilke oppskrifter som til enhver tid vil være aktuelle for organisasjonen. På grunnlag av erfaringer og evalueringer fra andre organisasjoner og administrativt personell vil ledelsen ha gode kunnskaper om hvilke oppskrifter som fungerer. Hvis ideen, og oppskriften etter hvert av-institusjonaliseres vil forklaringen kunne være at det foreligger organisasjonsoppskrifter med bedre dokumenterte effekter (Røvik, 1998).

Mange offentlige organisasjoner utfører oppgaver på vegne av samfunnet. På den måten kan offentlige organisasjoner oppfattes som virkemidler for å oppnå overordnede samfunns mål. Offentlige organisasjoner handler formålsrasjonelt med sikte på å oppnå ønskede resultater. Utfordringen er avstanden mellom ønsket og virkelig tilstand, men organisasjonen kan redusere avstanden ved å handle formålsrasjonelt. Utfallet av organisasjonens handlinger ender ikke nødvendigvis slik man ønsker. For å oppnå ønskede resultater vurderer instrumentelle organisasjoner de alternativer og virkemidler de har i forhold til mål oppnåelse. Gjennom disse valgene oppnår de resultater. Samtidig kan organisasjonsstrukturens utforming bidra til å skape ønskede mål. Instrumentelle organisasjonsstrukturer er basert på mål – middel vurderinger. Dette påvirker medlemmenes handlingsatferd. Det formålsrasjonelle perspektivet påvirker både virkningene av organisasjonsstrukturen, og prosessene i organisasjonen (Christensen m.fl., 2009).

I følge det rasjonelle-instrumentelle perspektivet oppfattes organisasjonsoppskrifter som redskaper. Oppskriftens kvalitet avhenger av hvordan den fungerer i praksis. Etterprøvede og dokumenterte oppskrifter er avgjørende om oppskriften implementeres i organisasjonen. Hvis oppskriften skulle mislykkes i organisasjonen blir det forklart med at implementeringen av organisasjonsidéen ikke var korrekt, eller at lederen/ledelsen ikke var nok engasjert, eller at de har hatt mangelfull kunnskap om konseptet (Røvik, 2007). Med andre ord; at man ikke har klart å være rasjonell nok.

Den generelle handlingslogikken i dette teoretiske perspektivet er konsekvenslogikk. Denne logikken går ut på en mål-middel rasjonalitet, som sier noe om fremtidige konsekvenser av de handlinger som utføres i organisasjonen. Organisasjonens mål defineres av ledelsen, og praksisen består i å finne virkemidler for å oppnå målene. Organisasjonsendringer blir møtt med en rasjonell tilpasning til nye mål og styringssignaler, eller varierende ytre krav (Christensen m.fl., 2009).

I den rasjonelle-instrumentelle management tradisjonen trekkes *rask tilkobling* frem som et optimistisk bilde. En slik implementering av en organisasjonsoppskrift beskrives som en installasjon og organisasjonsoppskriften vil dermed være uproblematisk å ta i bruk (Røvik, 2007).

3.2.2 Forventninger til funn

Ut i fra det rasjonelle perspektivet og den utledete antakelsen om rask tilkobling vil jeg utlede tre mer spesifikke forventninger til funn.

1. Forventninger til adopteringsprosessen av mangfoldsledelse
 - Det forventes at initiativet til mangfoldsledelse kommer fra toppledelsen og at prosessen er forankret hos toppledelsen, hvor de utarbeider målsettinger, rutiner, og planer for konseptet. De har et sterkt ønske om å implementere konseptet slik at det fungerer best mulig i organisasjonen.
 - Initiativet til mangfoldsledelse kommer av at organisasjonen/ledelsen ser behovet for å gjøre noe aktivt med utfordringer de har knyttet til rekruttering og kompetanse i organisasjonen.
2. Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse
 - Det forventes at ledelsen tar ansvar for at selve implementeringsprosessen blir klart organisert bl.a. at man har en klar plan med angivelse av milepæler, og med høy detaljeringsgrad når det gjelder hvem som skal gjøre hva i hvilken rekkefølge.
 - Det forventes også at nødvendige ressurser blir tildelt.
 - Det forventes at mangfoldsledelse først nedfelles i eksplisitte uttrykte forventninger til lederne og i nye *formaliserte rutiner* for hvordan mangfoldsledelse skal eller kan praktiseres
3. Forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse
 - Praktiseringen av mangfoldsledelse forventes å se i de eventuelle strategier, rutiner og planer og at ansatte eventuelt anvender dette i praksis.
 - Det forventes at ledere i de ulike nivåene i organisasjonen eventuelt bruker nye rutiner, strategier og planer i sin arbeidshverdag slik at konseptet blir innarbeidet i organisasjonen

3.3 Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelle kulturperspektivet kan sees som et motstykke til det rasjonelle. Perspektivet ser på organisasjonen som en institusjon, der normer og verdier er sosialt konstruert. Ledelse handler ikke om instrumentell styring, men om sosiale- og mellommenneskelig forhold. Perspektivet har hovedfokuset på organisasjoners iboende verdier og normer. "Kulturperspektivet problematiserer de instrumentelle forutsetningene og den grunnleggende mål-middel rasjonaliteten og fremhever de begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner" (Christensen m.fl., 2009: 23).

I dette perspektivet har organisasjonsstrukturen minimal betydning på ansattes atferd. Initiativ til endring kommer oftest fra de ansatte selv, og endogene (interne) endringsprosesser blir tatt bedre i mot enn eksogene (eksterne) forsøk på endring (Røvik, 2007). I motsetning til et instrumentelt perspektiv åpner dette perspektivet for at organisasjonens mål gradvis utvikles internt, altså at deres politikk handler om meningsdanning, og å oppdage mål underveis. Institusjonelle organisasjoner blir dermed mer robuste og trege. Endringer i slike

organisasjoner vil skje gradvis gjennom tilpasninger og lange stabile perioder, avløst av alvorlige brudd, som for eksempel reformendringer. (Christensen m.fl., 2009).

Den amerikanske organisasjonsforskeren Philip Selznick (1957), skiller mellom begrepene institusjon og organisasjon. Institusjon er det uformelle som stadig vokser frem innenfor rammen av en formell organisasjon, mens organisasjon handler om de formelle strukturene. En institusjon er en *organisme* som er tilpasningsdyktig og mottakelig for nye behov og påtrykk.

En formell organisasjon vil over tid utvikle uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle strukturene. Organisasjoner får institusjonaliserte trekk og blir dermed institusjonaliserte. Dette gjør at organisasjonen får nye kvaliteter slik at den kan løse arbeidsoppgaver på en bedre måte, og det sosiale felleskapet blir sterkere. Samtidig blir en slik organisasjon mer kompleks, og dermed mindre fleksibel og tilpasningsdyktig. På en annen side kan kompleksiteten også bety fleksibilitet. Ved å akseptere at flere og ulike handlingsmåter er mulig, vil organisasjonen og ledelsen samhandle med flere interesser og ta flere hensyn samtidig. I reformprosesser og omorganiseringer trer betydningen av organisasjonskultur frem og de ansatte kan reagere sterkt på endringer. Organisasjonens historiske røtter, og dets historiske kultur er godt innbygd og motstand er ganske vanlig ved endringsprosesser.

Offentlige organisasjoner etableres ofte i historiske epoker, som kan ha betydning for deres fremtid. Det betyr at de kan utvikle karakteristikk som følger med de videre i utviklingen av organisasjonen. I faglitteraturen kalles dette sti-avhengighet. Sti-avhengigheten kan prege organisasjoners praksis. Selv om omgivelsene og de politiske formene i samfunnet endrer seg, er det ikke like lett for en institusjonalisert organisasjon å endre seg deretter. Omstillinger kan bety store kostnader som ikke er verdt å ta.

I et politisk-administrativt system kan organisasjonskulturen balansere mellom lojalitet og nøytralitet i forholdet mellom politisk ledelse og det administrative apparatet. Ansatte i offentlig forvaltning må både være lojale til den sittende ledelsen, samtidig som de må være partipolitisk nøytrale når det gjelder vurderinger som blir gjort i organisasjonen. Ledere i institusjonaliserte organisasjoner kan sies å ha en todelt rolle. De skal på den ene siden forvalte de etablerte tradisjonene, og ta vare på, og gi vekstvilkår til de uformelle normene. På denne måten verner de om organisasjonskulturen, og endringene blir gjerne frastøtt på grunn av dette. På den andre siden skal ledelsen utrede og utvikle endringer, dog i begrenset omfang (Christensen m.fl., 2009).

3.3.1 Frastøting

I det institusjonelle perspektivet er antakelsen at organisasjonsoppskrifter frastøtes i møte med organisasjonens praksisfelt. Organisasjonen har egne institusjonelle regler, verdier, og normer, som gjør den motstandsdyktig mot raske endringer og påvirkninger utenifra. Det institusjonelle perspektivet er basert på en passende logikk. Det vil si at organisasjoner handler ut i fra tidligere erfaringer, og at man gjør det som oppfattes som rimelig eller akseptabelt (Christensen m.fl., 2009).

Med bakgrunn i dette perspektivet anser organisasjonen oppskriftene for enkle, og lite tilpasset den særegne, lokale institusjonen. Organisasjonen foretrekker de oppskriftene som allerede er i bruk, fordi de er mer hensiktsmessige, enn nye, moderne og, - eksterne konsepter. Oppskriftene som allerede er i bruk er erfaringsbaserte og har vært igjennom lange runder med testing og feilprøving. Risikoen ved å ta i bruk en ny oppskrift er så stor, at valget heller er å støte de fra seg. I tillegg har institusjonene normer og verdier de skal ivareta. Oppskrifter som utfordrer institusjonens grunnleggende verdier og normer vil bli frastøtt. Om en oppskrift skal bli implementert må den gjennom en kompatibilitetstest. Testen består av en teknisk – og en verdimeslig kompatibilitetstest. Samsvarer oppskriften med organisasjonens operative kompleksitet, og gjeldene verdier vil oppskriften bli forsøkt implementert. Hvis ikke vil oppskriften bli oppfattet som noe unaturlig, og forsøkt avvist eller frastøtt (Røvik, 2007).

Et institusjonelt lederskap må forsvare organisasjonen mot press og kritikk, gjennom dets verdigrunnlag. Ledelsen må mestre eventuelle interne konflikter som kan oppstå i den horisontale og vertikale inndelingen av organisasjonen. Alle må slutte seg til organisasjonens verdier og visjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007) "En institusjonell leder er først og fremst en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier" (Jacobsen og Thorsvik, 2007:412).

3.3.2 Forventninger til funn

Ut i fra det institusjonelle perspektivet og teoriantakelsen om frastøting vil jeg nå komme med tre punkter rundt forventninger til funn.

1. Forventninger til adopteringsprosessen av mangfoldsledelse
 - Det forventes at organisasjonen tar til seg konseptet for å teste det ut. De prøver å få det til å fungere. Initiativet kommer gjerne fra "gulvet", og fagforeningen har et sterkt ønske om innføring, uten at ledelsen nødvendigvis tar dette til seg. Ledelsen kan også innføre konseptet, men kan risikere at ansatte "på gulvet" ikke responderer til endringene og skjebnen til konseptet kan da bli at det ikke fester seg og forsvinner ut.
 - Initiativet til å innføre mangfoldsledelse kommer fra fagforening eller bunnlinja i organisasjonen.
2. Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse
 - Organisasjonen vil forsøke å implementere konseptet, men uten engasjement fra ansatte "på gulvet" og fra fagforeningene vil organisasjonen støte konseptet fra seg. Eller motsatt; med støtte fra ansatte "på gulvet" og fra fagforeningene vil jeg forvente at konseptet mangfoldsledelse fester

seg og nedfelles i eksplisitte forventninger til ledelsen og i nye rutiner om hvordan mangfoldsledelse skal eller bør praktiseres.

3. Forventinger til praktiseringen av mangfoldsledelse

- Det kan forventes at ledere kan føle at det blir en ekstra byrde å praktisere mangfoldsledelse, særlig dersom de opplever at dette er noe som presses på fra fagforeningshold. De vil da kunne være mindre motivert til å ta konseptet i bruk i praktisk ledelse.

3.4 Det ny-institusjonelle perspektivet

I følge det ny-institusjonelle perspektivet ønsker organisasjoner å tilfredsstille de institusjonelle omgivelser, og tilpasse seg disse. Ledelsen må til enhver tid sørge for at organisasjonen tilpasser seg myter i omgivelsene om hvordan den skal opptre for å opprettholde legitimiteten (Røvik, 2007). De klassiske arbeidene innenfor ny-institusjonalismen er fra Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983) og W. R Scott (1991).

Det ny-institusjonelle perspektivet handler om at formelle organisasjoner blir påvirket av institusjonelle omgivelser som uttrykker hvordan organisasjonen bør utformes. De sosialt skapte normene og konvensjonene som sier hvordan organisasjoner skal oppføre seg er betingelser som organisasjonene må forholde seg til hele tiden. Konvensjonene endrer seg i takt med endringer i samfunnet og dets trender. De institusjonaliserte forestillingene om hva god organisering er, må organisasjonene tilpasse seg etter. Om organisasjonen klarer å tilpasse seg de ytre forestillingene kan dette påvirke organisasjonens legitimitet (Røvik, 2007).

Virksomhetens mål endrer seg ut i fra press fra omgivelsene. Derfor må organisasjonens mål formuleres med symbolikk slik at målene styrker organisasjonens legitimitet. Ledelsen er hele tiden avhengig av å følge med på motepress fra omgivelsene, noe som kan begrense ledelsesutøvelsen. De rasjonaliserte mytene om hvordan organisasjoner skal opptre er noe ledelsen må forholde seg til og akseptere. Ledere kan også være bevisst denne todelingen og utnytte potensialet ved å inspirere innad og utøve en annen profil utad (Christensen m.fl., 2009).

I forståelsen av hvordan organisasjonsoppskrifter produseres, spres og adopteres ligger DiMaggio og Powells teori om homogenisering. Det går ut på at alle organisasjoner i verden blir mer like fordi de implementerer de samme populære organisasjonsoppskriftene. Meyer og Rowans dekoblingsteori ligger også til grunn her. Den handler om hva som skjer i organisasjonen når oppskriften implementeres, nettopp at oppskriften holder seg frikoblet fra organisasjonens praksisfelt. Oppskriften er et symbol som tilfredsstiller omgivelsene men som ikke nødvendigvis brukes i organisasjonens virksomhet (Røvik, 2007).

3.4.1 Frikobling

Frikobling kan sees på som et artistisk scenario. Organisasjonen og ledelsen må tilpasse seg inkonsistente forventninger i omgivelsene. En organisasjons virksomhet skal ha effektiv og kvalitetsikret produksjon, uansett om det gjelder vedtak, varer eller tjenester. Endringer og omorganiseringer vil forstyrre virksomhetene i sin drift. Samtidig må ledelsen ta hensyn til institusjonelle omgivers forventninger om å være moderne. For å være moderne og følge trendene i organisasjonslivet må organisasjonen adoptere de populære oppskriftene. For å møte disse motsigende forventningene tar organisasjonen oppskriften inn, men tar den ikke i bruk. Dermed forblir oppskriften frikoblet (Røvik, 2007).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er noe mer enn et verktøy, de er meningsbærende symboler, og derfor kalles denne teorien også for symbolperspektivet, eller myteperspektivet. Symbolene er i følge Meyer og Rowan (1977) rasjonaliserte symboler som betyr at organisasjonsoppskrifter er finslipte verktøy.

Oppskrifter har blitt symboler på grunnleggende verdier i samfunnet, som fornuft, styring, demokrati, og vitenskapelighet. På denne måten knyttes dette perspektivet med verktøyperspektivet. Dette er på mange måter en forlengelse av den rasjonelle forståelsen i verktøyperspektivet, dog med et annet utfall. Som tidligere nevnt kan institusjonaliserte oppskrifter ha innvirkning på organisasjoners legitimitet, men det kan også påvirke organisasjoners interne identitet. Organisasjoner finner sin selvoppfatning ved å sammenligne seg selv med andre organisasjoner (Røvik, 2007).

Frikoblingsperspektivet kan også kalles myteperspektivet, fordi de sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles myter. Siden slike myter kan spres raskt, blir de ofte "windows-dressing" for mange organisasjoner. Organisasjoner bruker oppskrifter som "utstillingsvindu". De uttaler utad at oppskriften er implementert, men den har i realiteten ikke fått en reel virkning i organisasjonen. Dette er hva Nils Brunsson (2002) kaller hykleri. Utfordringen til organisasjoner er å skaffe seg legitimitet av omgivelsene. Dette er en av grunnene til at organisasjoner har en slik frikobling mellom teori og praksis (Christensen m.fl., 2009).

Hykleri er i følge Brunsson (2002) en nødvendighet, og en effektiv måte for organisasjoner å takle de inkonsistente og motstridende krav og normer de møter fra omgivelsene. Forståelsen av hykleri i denne forstand avviker fra den tradisjonelle religiøse forståelsen vi normalt tolker det som. Hykleri betyr at du sier en ting, men gjør noe annet. I organisasjonsteori betyr dette at organisasjonene utvikler en pragmatisk evne til å skille

mellom organisasjonens kommunikasjon og atferd. Det betyr at hykleri på denne måten er legitimerende, og omgivelsenes gjenkjennelse i organisasjonen øker.

3.4.2 Forventninger til funn

Ut i fra det ny-institusjonelle perspektivet og teoriantakelsen om frikobling vil jeg nå komme med tre punkter til forventninger til funn.

1. Forventninger til adopteringsprosessen av mangfoldsledelse
 - Toppledelsen vil adoptere begrepet mangfoldsledelse i sin prat og som følge av at man ønsker å være en moderne, fremtidsorientert norsk arbeidsplass. Det gir eksternt legitimitet.
2. Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse
 - Det forventes at ledelsen ikke tar sterke initiativ til å få implementert mangfoldsledelse, men snarere slår seg til ro med at konseptet er nedfelt «på papiret», bl.a. i strategier og planer. Som følge av dette, forventer jeg at konseptet ikke kommer til uttrykk i eksplisitte forventninger til lederne og heller ikke i formaliserte prosedyrer og rutiner for hvordan mangfoldsledelse skal eller bør praktiseres.
3. Forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse
 - Det forventes at lederne ikke endrer sin måte å lede på som følge av at man formelt har innført mangfoldsledelse. Med andre ord forventer jeg å finne en frikobling mellom mangfoldsledelse som prat – og ledernes faktiske måter å lede på.

3.5 Det translasjonsteoretiske perspektivet

Oversettelsesteorien er tilknyttet *translations studies*, og har senere blitt etablert innen pragmatisk institusjonalisme, altså en tverrfaglig retning innen organisasjonsteori. Teorien er forskjellig fra de foregående perspektivene når det gjelder overføring av organisasjonsoppskrifter. Hovedforskjellen fra verktøyperspektivet er at i translasjonsteori oppfattes oppskrifter som skal overføres som representasjoner, eller ideer. Oppskrifter er ikke fysiske objekter som kan installeres. Translasjonsperspektivet gir muligheten til å se hvordan oppskriften materialiseres over tid, og utfordrer derfor frikoplingsperspektivet på dette punktet (Røvik, 2007).

Translasjonsteorier ble anerkjent som en akademisk disiplin på slutten av 1970 tallet med blant annet James Holmes artikkel *The name and nature of translation studies*, fra 1972. Innholdet i fagfeltet endret seg med tiden, fra å handle om direkte oversetting ord fra ord, til en kulturdreining på 1980 tallet. Oversettere kunne heretter ta seg kulturelle friheter ved translasjonene. Hans J. Vermeer og skoposteoretikere utfordret det teoretiske perspektivet til og også gjelde oversettelse av kulturuttrykk, ideer, og konsepter (Røvik, 2007).

Når ideer reiser fra en kontekst og til en annen kontekst kaller vi dette dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering og kontekstualisering skjer ikke nødvendigvis i en kontrollert sammenheng. Dekontekstualisering handler om løsrivelse av ideen fra en kontekst, mens kontekstualisering handler om innsettingen av ideen i en ny kontekst. Her skal jeg fokusere på kontekstualiseringen siden problemstillingen i oppgaven

handler om hvordan ideen om mangfoldsledelsen manifesterer seg i offentlige organisasjoner. Å overføre organisasjonsideer mellom ulike organisatoriske kontekster krever at oversetteren har tilstrekkelig kompetanse på oversettelse, og kunnskap om konteksten den skal inn i. Moderne organisasjoner trenger god translatørkompetanse for vellykket translasjon (Røvik, 2007). "Generelt gjelder det altså at jo mer den universelle organisasjonsidentiteten stryker seg, desto mer øker behovet for translatørkompetanse" (Røvik, 2007:325).

3.5.1 Oversettelse

Teorien om oversettelse handler om at organisasjonsideene som spres og reiser inn og ut av organisasjoner stadig oversettes og omformes på veien. Organisasjoner bearbeider og omformer konsepter ved adoptering. Det kan være ulike årsaker til at dette skjer (Røvik, 1998).

For å forstå hvorfor og hvordan organisasjonsoppskrifter adopteres av organisasjoner, mener Sahlin- Andersson (1996) at vi må se på hvordan oppskriftene reiser og sirkulerer. Denne reisen til og fra organisasjoner kaller hun *the editing process*. Det er naturlig å tro at det vil skje noe med organisasjonsideene når de sirkulerer og reiser inn og ut av organisasjoner. "The editing process is a process of translation" (Sahlin- Andersson, 1996:70).

I følge Røvik (2007) kan oversettelse av ideer skje både tilsiktet og utilsiktet. Det er tre måter det kan være tilsiktet på. Først ved en bevisst, rasjonell handling der en omformer ideen til en lokal versjon, kan organisasjonen kan på best mulig måte få økt effektivitet, og oppnå produksjonsresultater. En kan også få en tilsiktet oversettelse ved motstridende interesser, konflikter eller forhandlinger. Disse brytningene kan utløse oversettelsene. Den tredje måten kan skje ved at oversetterne ønsker å oppnå symbolske eller statusmessige virkninger ved å skaffe seg et bedre bilde av organisasjonen gjennom å adoptere ideer. Oversettelse kan også skje ubevisst ved at ideen omformes i det den blir adoptert, uten av aktørene involvert er klar over omformingen. Omformingen kan skyldes ulike kontekster den overføres i.

De som oversetter har i denne forbindelse påvirkningskraft på oversettelsen. I oversettelsesteori ønsker vi å vite hvem oversetterne er og hva slags translatørkompetanse de har. Oversettere følger oversettelsesregler, men de kan ta seg ulikefrihetsgrader i oversettelsesprosessen. Når det gjelder oversettbarheten til ideen fins det to perspektiver. Det er de som har et rasjonalistisk-universalistisk syn, der ideer og meninger er universelle og dermed kan oversettes mellom ulike språk og kulturer. Det andre synet er den translasjonsteoretiske posisjonen, hvor de anser tanker, ideer og språk som unike og derfor vil noe gå tapt ved oversettelse. Hvis en anser organisasjoner som like systemer vil det

rasjonalistisk-universalistiske synet kunne aksepteres ved overføring av ideer. Det betyr at alle organisasjoner har de samme utfordringene og kan bruke de samme oppskriftene for å løse det. Her antar man at det meste kan overføres og oversettes. Dette samsvarer med det translasjonsteoretiske perspektivet innen oversettelsesteori (Røvik, 2007). "Ideas that have been selected and entered the chain of translations acquire almost physical, objective attributes; in other words, they become quasiobjects, and then objects" (Czarniawska, 1996:32).

En måte å forstå kontekstualiseringen på er den hierarkiske oversettelseskjeden. Den handler om fem prosesser. Den tar utgangspunkt i et top-down perspektiv, hvor ideen ankommer gjennom toppledelsen først. For det andre antar kjeden av det er ledelsen som skal se virksomhetens utfordringer og problemer og søke løsninger på dette. For det tredje er det ledelsen som skal vite hvilke ide som er best for organisasjonen og hvordan denne skal implementeres. For det fjerde antas det at oppskriftsideen skal dryppe innover og nedover i organisasjonen. Til slutt vil ideen få et materielt innhold ved adopering. Utviklingsarenaer utfordrer dette perspektivet. Arenaer som seminarer, konferanser, eller kurs er viktige møteplasser for faginteresserte som tar med seg ideer tilbake til organisasjonen. På denne måten kan det også komme flere versjoner av samme ide inn i samme organisasjon, uten at dette er koordinert, eller et samarbeid på noe måte. Adopteringsprosessen må ikke nødvendigvis skje på en kjedelignende måte, men kan skje som en spiral, eller som *sopper i skogen om høsten*. Organisasjonsideer og dets oversettelser dukker opp i flere organisasjoner på samme tid. Ved hjelp av reglene *kopiering*, *addering*, *fratrekking* og *omvandling* kan kontekstualiseringen av organisasjonsideer adopteres. *Kopiering* er i denne sammenheng ikke ensbetydende med oversettelse ord for ord, men at en praksis blir hentet ut av en kontekst, og satt inn i en annen uten eller få endringer i praksisen. Er de organisatoriske kontekstene relativt like vil oversettelsen av ideen være lettere ved kopiering. *Addering* og *fratrekking* handler om hvorvidt oversetteren legger til elementer eller tar ut elementer ved oversettelsen. Dette kan skje ubevisst eller bevisst hos oversetteren. *Omvandling* av en organisasjonsidé handler om at oversetteren bruker en eller flere ideer som inspirasjon til en representasjon av den opprinnelige praksisen. Abstrakte ideer øker omformbarheten og gjør oversettelsen lettere, og det kan dannes en lokal praksis. Omvandlingen av organisasjonsidéen vil ha større mulighet for en lokal tilpasning jo mindre eksternt styring det er over oversettelsen og adopteringsprosessen (Røvik, 2007).

3.5.2 Forventninger til funn

Ut i fra antakelsen om oversettelse vil jeg nå komme med tre punkter til forventninger til funn.

1. Forventninger til adopteringsprosessen av mangfoldsledelse

- Mangfoldsledelse er et meget tøyelig konsept, og det forventes at konseptet blir oversatt og endret ved implementering. Dette kan skje ved kopiering, addering, fratrekking eller omvandling.
- Oversettelsen kan i hovedsak bety at konseptet blir totalt endret, og at det tilpasses så mye at man finner få spor av konseptet i organisasjonen selv om det er implementert.
- Oversettelsen kan også gi konseptet en lokal versjon, som betyr at konseptet får ny lokal språkdrakt.
- Det kan forventes parallelle adopteringer ved at medarbeidere tar med seg konseptet fra eksterne kurs eller samlinger og oversette dette inn i organisasjonen. Dette kan skje med eller uten koordinering med toppledelsen. Uten koordinering og samarbeid kan det oppstå flere versjoner av samme konsept i organisasjonen.

2. Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse

- Det forventes at organisasjonsendringen vil skje top-down, altså at toppledelsen vil oversette konseptet og at det derfra spres seg nedover og innover i organisasjonen.
- Det forventes at ledelsen driver implementeringen, og velger ut hvilke elementer de ønsker å ta med inn i organisasjonen, og setter disse elementene inn i eventuelle strategier, planer og rutiner.

3. Forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse

- Oversettelsen av mangfoldsledelse vil formes i organisasjonens kulturelle kontekst. Oversettelsen vil være tilpasset organisasjonens kultur og virksomhet.
- Praktiseringen vil bestå i at ledelsen har bedre oversikt over konseptideen og dets arbeid enn medarbeidere lengre ned i organisasjonen. De vil kanskje ikke få den samme tilknytningen til oppskriften, som ledere som tok initiativ til dette. Det kan bety at oversettelsen av mangfoldsledelse ikke materialiserer seg i organisasjonen.

3.6 Operasjonalisering

	Tilkobling	Frastøting	Frikobling	Oversettelse
Forventninger til adopteringsprosessen av mangfoldsledelse	Det forventes at initiativet til mangfoldsledelse kommer fra toppledelsen og at prosessen er forankret hos toppledelsen, hvor de utarbeider målsettinger, rutiner, og planer for konseptet. De har et sterkt ønske om å implementere konseptet slik at det fungerer best mulig i organisasjonen. Initiativet til mangfoldsledelse kommer av at organisasjonen/ledelsen ser behovet for å gjøre noe aktivt med utfordringer de har knyttet til rekruttering og kompetanse i organisasjonen.	Det forventes at organisasjonen tar til seg konseptet for å teste det ut. De prøver å få det til å fungere. Initiativet kommer gjerne fra "gulvet", og fagforeningen har et sterkt ønske om innføring, uten at ledelsen nødvendigvis tar dette til seg. Ledelsen kan også innføre konseptet, men kan risikere at ansatte "på gulvet" ikke responderer til endringene og skjebnen til konseptet kan da bli at det ikke fester seg og forsvinner ut. Initiativet til å innføre mangfoldsledelse kommer fra fagforening eller bunnlinja i organisasjonen.	Toppledelsen vil adoptere begrepet mangfoldsledelse i sin prat og som følge av at man ønsker å være en moderne, fremtidsorientert norsk arbeidsplass. Det gir eksterne legitimitet.	Mangfoldsledelse er et meget tøyelig konsept, og det forventes at konseptet blir oversatt og endret ved implementering. Dette kan skje ved kopiering, addering, fratrekking eller omvandling. Oversettelsen kan i hovedsak bety at konseptet blir totalt endret, og at det tilpasses så mye at man finner få spor av konseptet i organisasjonen selv om det er implementert. Oversettelsen kan også gi konseptet en lokal versjon, som betyr at konseptet får ny lokal språkdrakt. Det kan forventes parallelle adopteringer ved at medarbeidere tar med seg konseptet fra eksterne kurs eller samlinger og oversette dette inn i organisasjonen. Dette kan skje med eller uten koordinering med toppledelsen. Uten koordinering og samarbeid kan det oppstå flere versjoner av samme konsept i organisasjonen.
Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse	Det forventes at ledelsen tar ansvar for at selve implementeringsprosessen blir klart organisert bl.a. at man har en klar plan med angivelse av milepæler, og med høy detaljeringsgrad når det gjelder hvem som skal gjøre hva i hvilken rekkefølge. Det forventes også at nødvendige ressurser blir tildelt. Det forventes at mangfoldsledelse først nedfelles i eksplisitte uttrykte forventninger til lederne og i nye <i>formaliserte rutiner</i> for hvordan mangfoldsledelse skal eller kan praktiseres	Organisasjonen vil forsøke å implementere konseptet, men uten engasjement fra ansatte "på gulvet" og fra fagforeningene vil organisasjonen støtte konseptet fra seg. Motsatt; med støtte fra ansatte "på gulvet" og fra fagforeningene vil jeg forvente at konseptet mangfoldsledelse fester seg og nedfelles i eksplisitte forventninger til ledelsen og i nye rutiner om hvordan mangfoldsledelse skal eller bør praktiseres.	Det forventes at ledelsen ikke tar sterke initiativ til å få implementert mangfoldsledelse, men snarere slår seg til ro med at konseptet er nedfelt «på papiret», bl.a. i strategier og planer. Som følge av dette, forventer jeg at konseptet ikke kommer til uttrykk i eksplisitte forventninger til lederne og heller ikke i formaliserte prosedyrer og rutiner for hvordan mangfoldsledelse skal eller bør praktiseres.	Det forventes at organisasjonsendringen vil skje top-down, altså at toppledelsen vil oversette konseptet og at det derfra spres seg nedover og innover i organisasjonen. Det forventes at ledelsen tar seg av oversettelsen, og omvandler konseptet slik at det tilpasses organisasjonen. Det nye konseptet implementeres inn i eventuelle strategier, planer og rutiner.
Forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse	Praktiseringen av mangfoldsledelse forventes å se i de eventuelle strategier, rutiner og planer og at ansatte eventuelt anvender dette i praksis. Det forventes at ledere i de ulike nivåene i organisasjonen eventuelt bruker nye rutiner, strategier og planer i sin arbeidshverdag slik at konseptet blir innarbeidet i organisasjonen	Det kan, motsatt av forventning nr. 2, også forventes at ledere kan føle at det blir en ekstra byrde å praktisere mangfoldsledelse, særlig dersom de opplever at dette er noe som presses på fra fagforeningshold. De vil da kunne være mindre motivert til å ta konseptet i bruk i praktisk ledelse.	Det forventes at lederne ikke endrer sin måte å lede på som følge av at man formelt har innført mangfoldsledelse. Med andre ord forventer jeg å finne en frikobling mellom mangfoldsledelse som prat – og ledernes faktiske måter å lede på.	Oversettelsen av mangfoldsledelse vil formes seg i organisasjonens kulturelle kontekst. Oversettelsen vil være tilpasset organisasjonens kultur og virksomhet. Praktiseringen vil bestå i at ledelsen har bedre oversikt over konseptideen og dets arbeid enn medarbeidere lengre ned i organisasjonen. De vil kanskje ikke få den samme tilknytningen til oppskriften, som ledere som tok initiativ til dette. Det kan bety at oversettelsen av mangfoldsledelse ikke materialiserer seg i organisasjonen.

3.8 Oppsummering – når organisasjonsoppskrifter tas inn, og tas i bruk i offentlige organisasjoner.

Organisasjonsoppskrifter som «reiser» inn i organisasjoner kalles adoptering, eller implementering. Det kan være utydelig når reisen begynner og slutter, men ofte er det noen i ledelsen som blir oppmerksom på en oppskrift. Deretter blir oppskriften forsøkt adoptert inn, slik at den skal få virkning på organisasjonens virksomhet. En formell adoptering betyr ikke nødvendigvis at den samtidig får innvirkning på organisasjonen. Dette kapitlet har belyst fire teoretiske utfall når oppskrifter blir iverksatt. Tilkobling tilsier en rask, rasjonell, planmessig adoptering med positivt, uproblematisk utfall. Moderne organisasjonsoppskrifter anses som ferdigutviklede verktøy, som skal være lette å ta i bruk. Frastøting er et reformskeptisk og pessimistisk scenario, som forventer at endringer og reformer er vage, forenklete -og popularisert, og derfor ikke vil passe inn i organisasjonens komplekse kulturtradisjon, og dermed frastøte seg oppskriften. Frikoblingsteorien håndterer det tosidige dilemma om effektivitet og omgivelsenes krav, med å adoptere populære moderne organisasjonsoppskrifter, men holder de frikoplet fra praksisen for å tilfredsstille begge hensynene. Her blir oppskriftene et *utstillingsvindu*, som på den ene siden gjør organisasjonen legitim for omgivelsene og på den andre siden ikke legger føringer på den effektive produksjonen. Oversettelsesteorien handler om hvordan organisasjoner tilpasser oppskriften til sin egen virksomhet. Teoretikere på dette feltet anser oppskriften som ideer og ikke fysiske objekter, og organisasjonsidéen blir derfor påvirket og omformet når de er ute og reiser blant organisasjonene. Organisasjonsidéen blir oversatt til organisasjonen avhengig av hva organisasjonen trenger, og dette kan skje gjennom delvis imitering, kombinerende, eller omsmelting. Adoptering av organisasjonsoppskrifter kan forstås og tolkes forskjellig ut i fra enten en institusjonell tilnærming, eller en instrumentell tilnærming. I et instrumentelt – rasjonelt perspektiv anses organisasjonsoppskrifter som et godt utprøvd verktøy som ledelsen kan bruke for å forbedre organisasjonen. Ut i fra en institusjonell tilnærming anses organisasjonsoppskrifter som meningsbærende rasjonaliserte symboler. De er mer enn et verktøy, de har fått et meningsinnhold. (Christensen m.fl., 2009).

4. Metodisk tilnærming

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen til oppgaven, og begrunne de metodiske valgene jeg har tatt underveis. Dette er en kvalitativ studie av begrepet og konseptet mangfoldsledelse, og jeg har valgt å bruke delvis strukturert intervju og dokumentanalyse som forskningsmetode.

4.2 Kvalitativt forskningsdesign

Metode handler om hvordan informasjon om samfunnet hentes og hvordan det genereres, for i ettertid analyseres. Kvantitativ og kvalitativ forskning har ulike metodiske tilnærminger. I samfunnsforskningen brukes begge tilnærmingene. I begge tilnærmingene er det ulike datainnsamlingsteknikker og analysemetoder. Ofte forbinder man kvalitativ forskning med intervju, men man finner også observasjon, dokumentanalyse, fokusgrupper og datainnsamling fra internett (Tjora, 2009).

Hovedmålet med kvalitativ metode er å forstå sosiale fenomener, og dette skjer gjennom fortolkning av data om personer eller situasjoner. Kvalitativ metode gjenkjennes ved at dataen som analyseres er i tekstform. Teksten kan være transkriberte intervjuer, observasjoner eller analyse av dokumenter. Ved at forskeren setter seg inn i informantens situasjon, vil gi forskeren forståelse av fenomenene. Innlevelse hos forskere gir informantene mulighet til refleksjon rundt temaet det forskes på. Det er viktig at forskeren er klar over sin egen posisjon i kontakt med informanten. Det er viktig at forskeren også reflekterer over de metodiske valgene underveis i prosjektet. Dette avgjør forskningens kvalitet (Thagaard, 2013).

Jeg har i dette prosjektet valgt kvalitativ forskningsdesign for å få innsikt og forståelse av mangfoldsledelse i to norske statlige organisasjoner. Jeg er ute etter å finne hvordan begrepet mangfoldsledelse har satt seg i organisasjonen og hvordan ledere eventuelt praktisere konseptet i arbeidshverdagen. Dokumentanalysen og intervjudataene brukes for å besvare problemstillingen i lys av teoriene.

4.3 Anvendt metode

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for og begrunne metodevalgene jeg har gjort. Det innsamlede datamaterialet til dokumentanalysen kommer fra internettsidene til organisasjonene, nyhetsartikler og utleverte dokumenter. I tillegg har jeg intervjuet 16 ledere totalt i de to organisasjonene. Intervjuene har vært strukturerte, men med mulighet til å spørre

dypere omkring temaer om dukket opp underveis. Det har altså vært delvis åpent. Dette har gitt meg mulighet til å gå inn på temaer som dukket opp underveis i intervjuet som kunne være interessant for å besvare problemstillingen. Dokumentene er ment som tilleggsinformasjon til intervjuene, og kan belyse problemstillingen på andre måter. Jeg valgte å se på dokumenter og nettsidene til organisasjonene for å få ett innblikk i hvordan begrepet mangfoldsledelse er innarbeidet i organisasjonene Dette var relevant for å besvare første del av problemstillingen; *På hvilke måter er begrepet mangfoldsledelse adoptert i Posten Norge og Skatteetaten?* I andre del av problemstillingen; *Og i hvilken grad, og eventuelt hvordan er dette konseptet blitt nedfelt hos lederes praksis i disse to organisasjonene*, bruker jeg hovedsakelig intervjudata i lys av teoriene for å besvare forskningsspørsmålet.

4.3.1 Åpent strukturert intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er basert på en hverdagslig samtale, men er en faglig samtale. Forskningsintervjuet har struktur og en hensikt, som skiller det fra en hverdagslig samtale. Intervju som samfunnsvitenskapelig metode er et relativt nytt fenomen, men konversasjon har blitt brukt for å tilegne seg kunnskap helt tilbake til Sokrates tid (Kvale, 2007). Dybdeintervju er den mest brukte formen for intervju innen kvalitativ forskning. I motsetning til kvantitativ forskning har intervjuet åpne spørsmål slik at informanten har mulighet til å reflektere over egne meninger og erfaringer på temaet. Det er en viss struktur i intervjuet med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål, og avrundingspørsmål. Intervjusituasjonen er ideell hvis stemningen mellom informant og intervjuet er avslappet, og hvor informanten synes det er greit å snakke åpent, tenke omkring tema og komme med historier. Selv om en uformell situasjon er idealet, skal intervjueren legge rammene for intervjuet (Tjora, 2009).

Jeg valgte å bruke det kvalitative forskningsintervjuet som metode for å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger om mangfoldsledelse i virksomheten de arbeider i. På denne måten ville jeg få svar på problemstillingen, samtidig som det kunne dukke opp interessante kommentarer, eller opplevelser som kunne være relevante for oppgaven min. På denne måten hadde jeg mulighet til å få et bedre innblikk i lederens hverdag og deres arbeid med mangfold. I forkant av intervjuene laget jeg intervjuguide som jeg brukte når jeg intervjuet lederne. (se vedlegg s. 87). Intervjudata fra 16 ledere gav meg omfattende datamaterialet som skulle transkriberes. Ulempen ved å bruke delvis strukturert intervjuemetode er at ikke alle svar blir like relevante for oppgaven. Fordelen

med å få ekstra informasjon gjør at forskeren kan få andre innfallsvinkler. Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet.

4.3.2 Dokumentanalyse

Dokumenter kan bli brukt som primær – eller sekundærdata i forskningsprosjekter. Som regel brukes dokumenter som bakgrunnsinformasjon til forskningen. Eksempler på slike dokumenter kan være hjemmesiden til organisasjonen, årsberetninger, eller strategier og handlingsplaner. Slike dokumenter ligger ofte tilgjengelig og kan brukes av forskeren for å skaffe faktainformasjon om forskningstemaet (Tjora, 2009).

I denne oppgaven vil jeg bruke dokumenter og informasjon jeg har funnet på organisasjonenes hjemmesider, utleverte dokumenter, og nyhetsartikler. Fra Skatteetaten er alle dokumentene utlevert, mens hos Posten har jeg funnet dokumenter og informasjon på internett. Informasjonene fra disse dokumentene er studert og fortolket kvalitativt.

4.4 Utførelsen

Nedenunder skal jeg presentere hvordan jeg fikk kontakt med organisasjonene og informantene mine, og gjøre rede for hvordan utførelsen av intervjuguiden, intervjuene og dokumentanalysen foregikk. Jeg vil også presentere informantene, uten å identifisere hvem de er.

4.4.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utformet før teorikapitlet, og for at analysen skulle bli mest mulig oversiktlig, har jeg valgt å tolke intervjudataene ut i fra forventningstemaene presentert under hvert teoriperspektiv. Siden intervjust spørsmålene ikke samsvarte med forventninger til funn, har jeg valgt å tolke svarene fra intervjuene direkte til forventningene om *adopter*ing, *organisering*, og *praktisering*. På denne måten vil tolkningene i analysen være knyttet direkte opp mot forventninger til funn fra hver teori. Svakheten med oppgaven er at datamaterialet fra intervjuene ikke kunne kategoriseres ut i fra intervjust spørsmålene. Men på en annen side har valg av kategorier falt på forventninger til funn, og dermed vil tolkingen og analysen likevel være troverdig.

4.4.2 Kontakt

Etter å ha henvendt meg til Integrerings – og mangfoldsdirektoratet (IMDi), fikk jeg tips om at Posten Norge, Statens veivesen og Skatteetaten hadde ulike tiltak på mangfoldsarbeid. Jeg var innom internettsidene til organisasjonene for å finne ut mer. Jeg

synes Statens veivesen hadde en gjort mye spennende mangfoldsarbeid, så jeg tok først kontakt med dem. Jeg fikk kontaktinformasjon til personer i disse organisasjonene av en ansatt i IMDi. Statens veivesen takket nei, siden de allerede hadde forskningsprosjekt på gang med Universitetet i Oslo. Deretter sendte jeg e-post til kontaktpersonene i Skatteetaten og Posten Norge. Begge organisasjonene var interessert i å være med på prosjektet. I eposten lå det vedlagt et informasjonsskriv om prosjektet, med tilhørende samtykkeerklæring. Til sammen fikk jeg 16 informanter fra disse to organisasjonene, 9 fra Posten, og 7 fra Skatteetaten. Kontakten med informantene angående avtaletidspunkt og sted ble gjort over epost eller telefon. Det var noen informanter jeg måtte purre på, men jeg møtte ingen store hindringer i forbindelse med avtaler.

4.4.3 Informantene

Kontaktpersonene i disse to organisasjonene hjalp meg med å finne ledere på ulike nivåer i organisasjonen som ville stille til intervju. Jeg fikk 8 positive tilbakemeldinger fra ledere i Posten. Den niende informanten ble jeg tipset om i et intervju, og jeg fikk arrangert ett møte med denne personen også. Etter intervjuprosessen var ferdig fikk jeg plutselig et svar fra en ansatt til i posten som ønsket å hjelpe til, men da takket jeg nei. Jeg hadde nok informanter til å skaffe den informasjonen jeg trengte. I Skatteetaten ble det arrangert 7 intervjuer. Informantene er personer som innehar eller har hatt lederroller, eller har vært aktive i mangfoldsarbeidet i organisasjonene.

Tabell 4.2

POSTEN:		SKATTEETATEN:	
Informant nr. 1	Produksjonsleder	Informant nr.1	Avdelingsleder
Informant nr. 2	Leder Bemanningspool	Informant nr. 2	Seksjonssjef HR
Informant nr. 3	Daglig leder bedriftssenter	Informant nr. 3	Underdirektør
Informant nr. 4	HR rådgiver	Informant nr. 4	Regionsdirektør
Informant nr. 5	Rådgiver i HR konsernet	Informant nr. 5	Underdirektør
Informant nr. 6	Tidligere produksjonsleder	Informant nr. 6	Gruppeleder
Informant nr. 7	Distriktssjef	Informant nr. 7	Underdirektør
Informant nr.8	Daglig leder		
Informant nr. 9	Daglig leder		

4.4.4 Intervjuene

På forhånd hadde jeg laget en informasjonsguide med 5 temaer. Ingen av informantene fikk vite noe om temaene eller spørsmålene før intervjuet. Men de fikk tilsendt informasjonsskrivet, hvor det stod om prosjektets tema og innhold. Jeg forberedte informantene at intervjuet kunne ta en times tid. Etter de første intervjuene oppdaget jeg at det ikke ville ta så lang tid og gav beskjed til de resterende at det ikke vil ta 30-40 min avhengig av deres respons på spørsmålene. Dette samsvarte veldig godt. Intervjuene på telefon varte også mellom 30- 60 minutter. Informantene som ble intervjuet over telefon fikk den samme samtykkeerklæringen om at jeg brukte diktafon. Dette minnet jeg på dem når jeg ringte. Jeg ba også om at de satt i ett stille uforstyrret rom, slik at opptaket ble best mulig. Det ble dessverre allikevel noe støy på telefonintervjuene. Den store forskjellen på å intervju over telefon var at jeg som forsker gikk glipp av mimikk, ansiktsuttrykk, og andre kroppsspråk. Istedenfor å nikke til vedkommende, for å bekrefte at jeg hadde forstått hva hun sa, måtte jeg nå bruke ord som *mhm*, og *ja* (Tjora, 2009)

Alle intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass, eller på hoteller i Oslo, da noen var der på konferanse eller kurs i forbindelse med jobben. To av intervjuene med ledere i Skatteetaten ble gjort utført over telefon, siden de hadde arbeidssted andre steder i landet. Resten av intervjuene ble gjennomført enten på arbeidsplasser, eller hoteller i Oslo.

Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon, etter samtykke fra alle informantene. Jeg valgte å bruke diktafon for å få med meg alle svarene, og for at jeg kunne fokusere på informanten og eventuelt komme med oppfølgingsspørsmål.

4.4.5 Dokumentanalysen

I dokumentanalysen for Posten har jeg tatt for meg informasjon fra deres hjemmeside, i tillegg til nyhetsartikler om temaet. For Skatteetaten kunne jeg ikke finne noen dokumentasjon om mangfoldsledelse på deres hjemmesider, derimot har jeg fått utlevert deres overordnede plan for likestilling og mangfold fra 2011-2015, en PDF-presentasjon av utvalget for likestilling og mangfold 2013 og programinformasjon fra kurset om ledelse og rekruttering i et mangfoldsperspektiv fra april 2013. Fra hjemmesidene til organisasjonene har jeg funnet dokumentasjon på etaten organisasjonsstrukturen, verdier, og samfunnsoppdraget. Dokumentene ble tolket kvalitativt.

4.5 Etikk

I forkant, i gjennomføringen og i etterkant av forskningen er det viktig at forskeren tar med seg etiske betraktninger, og følger etiske retningslinjer. Det er viktig at forholdet mellom forskeren og informanten blir behandlet med respekt, tillitt, og konfidensialitet. Generelt handler etikk i denne forbindelse om anonymisering av informantene (Tjora, 2009).

I tillegg til å sikre informantene anonymisering, bør forskeren også vurdere konsekvenser studiet kan ha for intervjupersonene, og kartlegge intervjuguidens konfidensialitet. Det er også viktig at transkriberingen skjer på riktig måte, og at de muntlige uttalelsene nedskrives slik de sies. Et skriftlig informert samtykke vil gi informantene informasjon og prosjektets mål og hovedtrekkene for oppgaven, og er samtidig et frivillig valg. Det betyr at informanten kan trekke seg på hvilket som helt tidspunkt under prosjektet. Konfidensialiteten betyr at informantens identitet ikke vil bli avslørt gjennom studiet, så lenge ikke informanten gir samtykke til dette (Kvale, 1997).

I forkant av intervjuprosessen sendte jeg inn en søknad hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), for godkjenning av prosjektet. Med dette følger NSDs etiske retningslinjer om anonymitet, informasjon og samtykke. Samtykkeerklæringen (se vedlegg s.85) sikrer informantene sin anonymisering.

4.6 Troverdighet, bekreftbarhet, og overførbarhet

I enhver forskning må forskeren vurdere studiets kvalitet. Dette gjøres gjennom å se på forskningens reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor stabilt det vi måler er. Validitet handler om metoden vi har brukt faktisk har målt det vi ønsker å måle (Langdridge, 2006). Dette er begrepet som hovedsakelig er blitt brukt i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning vil disse få noe annet innhold. Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet, og validitet handler om forskningens gyldighet. Begrepet overførbarhet handler om hvorvidt forskningen kan generaliseres (Thagaard, 2013).

Å drøfte forskningens gyldighet og pålitelighet er viktig for å sikre oss at dataene vi har samlet er til stole på, og kan brukes. Forskningsprosessen bør være så transparent som mulig, slik at analysemetodene kan vurderes for utenforstående. Forskeren skal beskrive hvordan tolkninger blir utført. Dette skjer gjennom at forskeren reflekterer over konteksten for innsamlingen av data, og eventuelle påvirkninger deltaker eller forsker har på informasjonen som samles inn (Thagaard, 2013).

"De som undersøkes, påvirkes av undersøgeren, samtidig som undersøgeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen" (Jacobsen, 2000:16).

Intervjuet kan påvirkes av samtalens form, stil og innhold, og formes av informant og forsker. Kroppsspråk og utseende kan også påvirke intervjusettingen (Jacobsen, 2000).

I intervjusituasjonen passet jeg på at jeg ikke snakket i munnen på informanten, og lot han/henne snakke ferdig. Jeg brukte intervjuguiden mer som en huskelapp, slik at samtalen skulle bli som naturlig som mulig. Intervjuet foregikk på informantens arbeidsplass, så langt det lot seg gjøre, for at informantene skulle være i et naturlig, avslappende miljø. Ved et par anledninger ble vi allikevel forstyrret av vaskepersonalet eller telefonsamtaler. Dette var ganske korte avbrudd, og synes vi kom godt i gang med samtalen igjen direkte etterpå. Diktafonbruken har gjort det mulig for meg å sjekke rådataene mine, og gjøre transkriberingen så nøyaktig som mulig.

Validitet er knyttet opp til analyseringen og fortolkningen av data. Resultatene av analysen skal vurderes opp mot den virkeligheten jeg studerte. Det betyr at analysen må gi grunnlag for konklusjonene. Tolkningen av datamaterialet skal dokumenteres. Forskeren må gjøre rede for fremgangsmåter og hva slags relasjon forskeren har til informanten (Thagaard, 2013).

Jeg har ingen direkte tilknytning til temaet for oppgaven, eller organisasjonene jeg har studert, annet enn at jeg synes temaet er interessant. Jeg leste meg opp på organisasjonenes virksomhet og mangfoldsarbeid i forkant at intervjuene, for å kunne stille tilleggs spørsmål. En utfordring er at jeg ikke kjente organisasjonene dyptgående, og deres måte å arbeide med mangfoldsledelse på, og jeg måtte derfor spørre ekstra spørsmål, for å forstå sammenhenger. Mitt uavhengige forhold til organisasjonene kan ha gjort at informantene svarte ærlig, og åpent. Jeg følte aldri at de vegret seg for å svare på noe, men på noen spørsmål svarte de at de ikke visste noe om det, og sa at jeg måtte snakket med ledelsen sentralt om dette. Dette gjaldt særlig spørsmål omkring ressursbruken. Det var også flere som ikke følte at det var en konkret implementering av mangfoldsledelse, men at det bare hadde skjedd en naturlig utvikling, og de kunne dermed ikke si noe om når mangfoldsledelse ble implementert.

Overførbarhet eller generalisering er basert på fortolkningens grunnlag. Det betyr at "forståelsen utviklet i en sammenheng kan antas å ha gyldighet også i andre sammenhenger" (Thagaard, 2013:211). Generalisering handler om i hvilken grad undersøkelsen har ekstern gyldighet. Kvalitative undersøkelser har ikke hensikt med å generalisere fra utvalg av enheter til en populasjon, men derimot å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2000).

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for valg av metode, og gjennomgått hvordan utførelsen av intervju og dokumentanalyse har foregått. I denne oppgaven har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign for å finne svar på hvorvidt og på hvilke måter mangfoldsledelse er adoptert og nedfelt i to offentlige organisasjoner. Jeg har i denne forbindelse brukt intervju og dokumentanalyse som metode. Intervjudata og dokumentene har blitt tolket kvalitativt, og jeg har sett på oppgavens pålitelighet og gyldighet.

5. Mangfoldsledelse i norske offentlige organisasjoner

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg analysere empirien i lys av de teoretiske perspektivene fra teorikapitlet. Jeg vil først gjøre en analyse av Skatteetaten, og deretter av Posten Norge AS. Etter hver analyse av organisasjonene vil jeg sammenfatte, og knytte analysen til problemstillingen. I analysen bruker jeg hovedsakelig dokumentanalysen for å besvare det første forskningsspørsmålet som handler om hvorvidt mangfoldsledelse er adoptert og eventuelt på hvilke måter. Jeg har også trukket inn informantenes oppfatning av adopteringsprosessen for å belyse denne delen av problemstillingen. Den andre delen av problemstillingen om nedfelles av konseptet og lederes praktisering av mangfoldsledelse besvarer jeg hovedsakelig med bakgrunn i intervjudata. Innledningsvis for analysene av organisasjonene vil jeg presentere organisasjonenes og informantenes forståelse av begrepet mangfoldsledelse. Til slutt vil jeg sammenfatte kapitlets viktigste funn.

5.2 Mangfoldsledelse i Skatteetaten

Før jeg går i gang med analysen vil jeg kort gi en innføring i hvorvidt begrepet mangfoldsledelse kommer til uttrykk i Skatteetatens dokumenter og hva ledere i Skatteetaten og Posten legger i begrepet. Denne bakgrunnen har betydning for besvarelsen av problemstillingen.

Begrepet mangfoldsledelse blir brukt i etatens overordnede plan for likestilling og mangfold, og blir sett på som et viktig suksesskriterium for å oppnå organisasjonens målsettinger og samfunnsoppdrag (Skatteetaten, 2011a). "Mangfoldsledelse i skatteetaten skal være koblet til etatens verdier, strategier og politikk og kan inngå som en modul i lederutviklingsprogrammene" (Skatteetaten, 2011a:19). Ledelsen ser verdien av mangfoldsledelse, og sammenhengen mellom likestillingsarbeidet og mangfold. Som statlig organisasjon er det viktig å gjenspeile befolkningen, og heve kompetansen i organisasjonen, og dermed bedre mulighetene for å løse samfunnsoppdraget (Skatteetaten, 2011a).

Det sentrale utvalget for likestilling og mangfold (ULM) skal bidra til integrering, likestilling og mangfold i etaten. Utvalget skal anbefale tiltak til underliggende enheter, og gi innspill til etatens politikk på likestilling og mangfoldsfeltet. Utvalget skal også følge opp retningslinjer og mandater for de regionale likestilling- og mangfoldsgruppene. Etaten har som mål å bli en mer mangfoldig virksomhet, og ønsker å være fremtidsrettet når det gjelder å se potensialet i en mangfoldig arbeidsstokk. Etaten har målsettinger for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og nedsatt funksjonsevne, og vil på denne måten

gjenspeile befolkningen. Ledere skal få opplæring i mangfoldsrekruttering og i å lede mangfold (Skatteetaten, 2013b).

Informantene beskrev mangfoldsledelse i relativ bred forstand. Flere av informantene nevnte kjønn, alder, etnisitet, og nedsatt funksjonsevne, men også at det handlet om menneskers personlighet. "Men jeg synes også mangfoldsledelse kan være i forhold til mennesketype og klarer å få mennesketyper til å jobbe sammen, kan være like utfordrende det som folk fra forskjellige kulturer til å jobbe sammen" (Informant nr.2). Eller "at man klarer å trekke veksler på ulike typer personer og med ulik bakgrunn, det seg være kjønn, etnisitet, funksjonshemming, seksualitet, og kanskje personlighet generelt også" (Informant nr.4). Informantene trakk fram dette med å ha respekt for hverandre, og sette pris på variasjonen. "Klare å trekke ut de fordelene det innebærer å ha mangfoldighet i en gruppe" (Informant nr.4).

5.2.1 Adopteringen

Adoptering av organisasjonsoppskrifter har som målsetting at oppskriften skal ha virkning på organisasjonens virksomhet. Utfallet av implementering kan ende med ulike virkninger. Med utgangspunkt i fire teoriantakelser og deres forventninger til funn, vil jeg her analysere hvorvidt, og eventuelt på hvilke måter mangfoldsledelse er adoptert i Skatteetaten.

Hos Skatteetaten var det en omstillingsprosess i forbindelse med innføringen av mangfoldsarbeidet. Først og fremst krevde staten at det skulle settes fokus på mangfold i statlige organisasjoner, og aktivitets- og rapporteringsplikten ble etablert i 2009 (Tronstad, 2010). Men allerede i 2007 ble det internt i etaten tatt initiativ til å trekke inn mangfoldsperspektivet. Det ble utformet en mangfoldsplattform og et utvalg, som ble vedtatt av etatslederen og ledelsen i skattedirektoratet. I følge informantene kom initiativet til å innføre mangfoldsledelse fra toppledelsen og skattedirektøren. Avgjørelsen om å innføre mangfoldsledelse ble tatt i 2010. Etaten har i lengre tid arbeidet mye med likestillingsfeltet, og flere ledere, deriblant direktøren var redd for at mangfold skulle erstatte likestillingsarbeidet. "Han måtte modnes litt på det, måtte få garantier på at vi fortsatt skulle jobbe med likestilling mellom kjønn" (Informant nr.6). Fra 2010 ble likestillingsarbeidet inkludert i et nyetablert utvalg for likestilling og mangfold (ULM). Samtidig etablerte etaten lokale likestillings- og mangfoldsgrupper i hver region⁴.

Med utgangspunkt i forventningene til tilkobling kan Skatteetatens implementeringsprosess delvis forklares. Initiativet kom ikke opprinnelig fra toppledelsen til

⁴ Informasjon fra informant nr. 5

tross for at ledere hadde denne oppfatningen. Siden dette ikke er allmenn kjent kan en påstå at initiativet allikevel kom fra toppledelsen selv. Det er forskjell på å ta initiativ til noe, og avgjøre om noe skal implementeres. Men på en annen side er mangfoldsarbeidet forankret hos toppledelsen, som har tatt initiativ til å utvikle målsettinger og planer for arbeidet. Ansvaret ble delegert til HR-SITS (Skatteetatens IT og Servicepartner) og HR-avdelingene i etaten. Etaten ser også selv verdien av en mangfoldig arbeidsstokk (Skatteetaten, 2011a). (Skatteetaten, 2011a). Dette stemmer overens med forventningen om at årsaken til initiativet var å løse utfordringer knyttet til rekruttering og kompetanse. Selve mangfoldsledelsesbegrepet forekommer i liten grad, men ut i fra Skatteetatens overordnede plan for likestilling og mangfold gir etaten en god beskrivelse av hva etatens mangfoldsarbeid handler om. Implementeringen av begrepet har til en viss grad satt seg hos ledere i organisasjonen. "Når vi holdt på med dette arbeidet med mangfold og likestilling så, så har vi snakket om mangfoldsledelse" (Informant nr.7).

I den andre teoriantakelsen om frastøting forventes det at initiativet til innføringen av mangfoldsledelsen kommer fra fagforeningen eller "fra gulvet" i organisasjonen. En eventuell implementering ville frastøtes fordi ledelsen ikke tok konseptet til seg. Ut i fra empirien finner jeg ikke holdepunkter for denne forventningen. Implementeringen ble initiert av en leder, men samtidig har toppledelsen, fra de tok avgjørelsen, vært aktive med å følge opp og forankre arbeidet i organisasjonen. Mangfold og likestilling skal være implementert i all planlegging, forvaltning og tjenesteyting (Skatteetaten, 2011a).

Den tredje teoriantakelsen om frikobling forventer at toppledelsen har adoptert begrepet i sin prat for å vise utad at organisasjonen er moderne og fremtidsrettet. I Skatteetaten er mangfoldsledelse et begrep som ledere på ulike nivåer i organisasjonen er kjent med. Mangfoldsledelse finner man også igjen i etatens kurs, lederplattformer og rekrutteringsverktøy. Dette viser at det ikke bare er et begrep toppledelsen bruker for å skaffe seg legitimitet i omgivelsene. På en annen side sitter begrepet løst blant ledere. "Men jeg tror mange sliter med å forstå hva man legger i mangfoldsledelse. For mange tror jeg det bare er et "buzzword", moteord, eller samme som man skal være en endringspilot, kaospilot, eller mangfoldsleder, eller verdibasert ledelse, alt det her, mange fine ord, også vet man ikke helt hva man mener" (Informant nr. 5). Sitatet kan tolkes at ledere synes det er vanskelig å skjønne hva begrepet mangfoldsledelse egentlig betyr.

Samtidig ønsker etaten å fremstå som en organisasjon som "gjenspeiler mangfoldet i befolkningen" (Skatteetaten 2011a:4). Ved å uttrykke dette i planer og i stillingsannonser vil etaten fremstå som en moderne og fremtidsrettet arbeidsplass. Etaten kan føle seg moden på

mangfoldsperspektivet. "At etaten på mange måter føler seg litt mer moden, i hvert fall vi sentralt i SITS, føler oss mer modne i mangfoldsutfordringer, enn kanskje staten er" (Informant nr. 4). På bakgrunn av antakelsen om frikoblingen er begrepet mangfoldsledelse adoptert i toppledelses prat, men har også satt spor lengre ned i organisasjonen.

På bakgrunn av konseptets tøyelighet og omfattende innhold er antakelsen om oversettelse relevant i forståelsen av adopteringsprosessen i Skatteetaten. Etaten har definert deres mangfoldsarbeid i strategiperioden 2011-2015 til å fremme likestilling og gi like muligheter til kategoriene; kjønn, alder, innvandrere og personer med nedsatt funksjonsevne (Skatteetaten, 2011a). I diversity management teorien finner vi definisjoner som både innehar disse fire kategoriene, men også flere. I tillegg til demografiske forskjeller trekkes også personlighet, utdanning, livssyn frem som en del av mangfoldet (Mor Barak, 2014). Mangfoldsledelse handler om å bruke ressursene som mangfoldet gir til det positive for organisasjonen (Nordhaug og Nordhaug, 2004). Arbeidet med å innføre mangfoldsledelse har vært koordinert hos toppledelsen. Det er HR-sentralt og SITS som er ansvarlig for mangfoldsarbeidet i samarbeid med de lokale mangfoldsgruppene (Skatteetaten, 2011a). Her kan vi se at Skatteetaten har tatt en avveining av hva som er relevant for deres virksomhet. Skatteetaten har tatt til seg elementer av konseptet og tilpasset den organisasjonen. Skatteetaten har oversatt konseptet fra regjeringens krav om at statlige virksomheter skal gjenspeile det mangfoldige arbeidsmarkedet. Ut i fra krav og retningslinjer i IA avtalen og rapporteringsplikten, har etaten omformet konseptet slik at det tilpasses organisasjonens verdier og virksomhet. De har inkludert mangfoldsarbeidet med likestillingsarbeidet, og utviklet sin egen handlingsplan for målsettinger og tiltak, som samstemmer med regjeringens krav.

5.2.2 Organiseringen

I teoriene om adoptering av organisasjonsoppskrifter forventes det også utfall til hvordan implementeringen og konseptet organiseres. Videre vil jeg analysere hvordan organiseringen av mangfoldsledelse ble gjennomført i Skatteetaten i lys av forventningene i de fire teoriene.

I antakelsen om tilkobling i det rasjonell- instrumentelle perspektivet forventes det en konkret organisering av implementeringsprosessen. Organiseringen skal bestå av en klar plan, med målsettinger og ansvarsroller, med tilhørende nødvendige ressurser. Ledere vil dermed få nye formaliserte rutiner å forholde seg til i forhold til hvordan mangfoldsledelse skal utøves.

Skatteetatens overordnede plan for likestilling og mangfold (2011a) er gjeldende for alle enheter i organisasjonene, og setter tydelige mål innenfor hvert av fokusområdene (kjønn, alder, etnisitet, og personer med nedsatt funksjonsevne). Hvert fokusområde og tiltakene innenfor disse skal årlig evalueres. Regionene skal rapportere inn hvor langt de har kommet i arbeidet med tiltak og målsettinger. En ansatt i HR er 100 % tilsatt som mangfolds- og likestillingsrådgiver. Mangfoldsrekrutteringsprosjektet ble også planlagt og koordinert fra sentralt hold. "Kanskje det mest tydelige tiltaket på mangfoldsledelse" (Informant nr. 4). Mangfoldsledelse har også blitt en del av lederutviklingsprogrammet for nye ledere (Skatteetaten, 2011a).

Organiseringen av mangfoldsarbeidet har i høy grad blitt tilkoblet. På den ene siden har Skatteetaten en detaljert plan med målsettinger, tiltak, og fordelte ansvarsområder. Ledere har fått opplæring i hvordan de skal ha et mangfoldsperspektiv i forhold til rekruttering. På den andre siden er det særlig ved rekruttering av mangfoldsledelse blir utøvd. Ledere har blitt mer bevisst sin mangfoldige arbeidsstokk, men det er hovedsakelig ved rekruttering at det er synlige formaliserte rutiner. Ledere som deltok på rekrutteringskurset fikk utdelt en miniguide til jobbintervju (Skatteetaten 2013a), og som en del av kurset skulle ledere gjennomføre e-læringsprogrammet som etaten selv har utviklet (Sundre, 2014).

I forventningen om frastøting vil ikke konseptet nedfelles i rutiner og forventninger til ledere hvis det ikke er likeverdig engasjement fra de ansatte på "gulvet". Dette er det antydning til hos ledere. "Det blir dratt fra alle hold og kanter når det skal settes av en hel dag på rekruttering, av våre 200 dager, så oppfattes det som veldig mye for mange. Det trengs ikke en hel dag for bevisstgjøring på hvorfor mangfoldsledelse og rekruttering er viktig" (Informant nr. 4). Det kan også oppstå holdninger som ikke fremmer videre mangfoldsledelse. "Men det er klart at det går på holdninger. Noen tenker at dette kan skape seg ekstra bry hvis en må ta inn noen som krever ekstra oppfølging på et vis da" (Informant nr.1). Med støtte fra ansatte vil en forvente å se rutiner på hvordan mangfoldsledelse skal organiseres og praktiseres. Organiseringen av mangfoldsarbeidet er tydelig i etaten gjennom ULM, og de lokale likestillings- og mangfoldsgruppene i regionene. Arbeidet i de lokale gruppene i regionene har kommet i gang med arbeidet i varierende grad. "Det virker som på meg, på de tilbakemeldingene jeg får at (...) det varierer litt for mye mellom regionene" (Informant nr. 3). På bakgrunn av denne informasjonen virker det som det fortsatt er igjen litt arbeid før mangfoldsledelse er ordentlig nedfelt i hele organisasjonen, men konseptet blir heller ikke frastøtt.

I den tredje teoriantakelsen om forventning til frikobling av konseptet, vil det antas at ledelsen ikke engasjerer seg for å få konseptet nedfelt i organisasjonens praksisfelt. For ledelsen er nok at konseptet uttrykkes "på papiret". Det forventes ikke formaliserte prosedyrer eller rutinger i dette perspektivet. Men som jeg har beskrevet tidligere er det opprettet likestilling og mangfoldsgrupper som tydelig arbeider med å forbedre og utvikler mangfoldsutfordringer i etaten. I tillegg er en av arbeidsoppgavene til en ansatt i SITS å koordinere likestilling- og mangfoldsarbeidet. Dette tolker jeg dithen at konseptet er tydelig organisert og preger i hvert fall arbeidsrutiner sentralt i organisasjonen. Hvorvidt det er like mye nedfelt i organisasjonene lengre ned i regionene varierer i følge informantene.

Når det gjelder antakelsen om oversettelse vil det forventes at organisasjonsendringen har en hierarkisk nedfellelse, altså at oppskriften først oversettes hos toppledelsen og derfra spres nedover og innover i organisasjonen. Det er toppledelsen som velger elementer fra oppskriften og fører dette inn i strategier, planer og rutiner. Oversettelse forutsetter en god forståelse av konseptet, og konteksten oppskriften skal implementeres i. En omvandling av den opprinnelige oppskriften gir en lokal tilpasning, enten toppledelsen er bevisst eller ubevisst denne handlingen.

Staten satte et krav til offentlige organisasjoner om å inkludere mangfoldsperspektivet i virksomhetene, men ut i fra mine undersøkelser hos etaten har ikke staten involvert seg i hvordan dette skal løses, foruten aktivitets- og rapporteringsplikten. Jo mindre ekstern styring, jo større er mulighetene for lokal tilpasning. Diversity Management-konseptet (som beskrevet i kapittel 2.2) er en utstrakt oppskrift som i utgangspunktet kan være fleksibel i forhold til innhold. Konseptet har som mål å inkludere utsatte grupper, men også å tilføre organisasjonen en strategisk, og lønnsom fordel (Berg, 2012).

Hvor bevisst ledelsen har vært i forhold til konseptet om mangfoldsledelse kommer ikke tydelig frem i intervjuundersøkelsen min. Men i etatens overordnede plan fremheves akkurat kjernen ved mangfoldsledelse. "Mangfold i Skatteetaten handler om å erkjenne at hvert individ er unikt, og at hver enkelt av oss besitter ulik kompetanse, erfaring og egenskaper. Mangfold handler om hvordan disse ulikhetene kommer til uttrykk i et trygt, positivt og nærende miljø. Mangfold i praksis innebærer aksept, respekt og toleranse, men også å verdsette og ta i bruk ulikheter. Mangfold handler altså om noe mer enn å følge juridiske krav for å unngå diskriminering" (Skatteetaten, 2011a).

Skatteetatens tilnæringsmåte til mangfoldsledelse har vært å ta utgangspunkt i likestillingsarbeidet de allerede hadde jobbet lenge med og videreutvikle utvalg, ansvarsområder, kartlegging og målsettinger. "Den overgangen kom veldig glidende fra likestilling til å omfatte også mangfold. Slik jeg har oppfattet det gikk det veldig naturlig. Det

var en kort periode så hadde man en gruppe på hvert av temaene" (Informant nr. 7). På bakgrunn av dette tolkes organiseringen av mangfoldsledelse som delvis tilkoblet og delvis oversatt.

5.2.3 Praktiseringen

Ut i fra de fire teoriene om hvordan organisasjonsoppskrifter implementeres og nedfelles, vil jeg analysere hvorvidt og på hvilke måter forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse gjennomføres i Skatteetaten.

Et tilkoblingsutfall vil si at mangfoldsledelse vil vise seg i de ansattes praksis, gjennom rutiner, planer og eventuelle strategier. Praktiseringen skal vises hos alle ledere på alle nivåer i organisasjonen slik at mangfoldsledelse er innarbeidet i organisasjonens virksomhet.

Alle lederne var til en viss grad klar over deres praktisering av mangfoldsledelse, men de praktiserer i ulik grad avhengig av arbeidsstokkens mangfoldighet, og erfaring med rekruttering. Alle ledere arbeider med mangfoldsledelse i forbindelse med rekruttering. Noen ledere tenker på mangfold ved gruppesammensettinger og tilrettelegger for alle ansatte på like vilkår uavhengig av kjønn, alder, funksjonsnedsettelse, eller etnisitet. Praktiseringen av mangfoldsledelse kommer til syne i arbeidet med å oppnå målsettinger⁵. "Jeg har blitt mer trygg og bevisst på dette med å sette sammen grupper med folk som er mer forskjellig" (Informant nr. 6). "Men jeg føler veldig at etter at vi har satt det inn systematisk inn i planleggingen og beslutningsprosesser, så føler jeg at jeg har det bedre" (Informant nr.6). En region hadde et tiltak som kaltes *pappasekk* (en sekk som gis til mannlige ansatte som skal bli pappaer, med informasjon om pappapermisjon, bleier og morsmelkerstatning). I hele etaten har de *senior-sekken/60 års-sekken*. Her får 60-åringene informasjon om sine rettigheter i arbeidslivet, oppfølgingsmuligheter, og informasjon om pensjon. I en region hadde de blant annet arrangert senior-kafé. Her ser vi eksempler på at konseptet har nedfelt i seg i ledernes arbeidspraksis.

Når det gjelder antakelsen om frastøting kan vi også se antydninger til dette, slik som nevnt under organiseringen (kap.5.2.2) av mangfoldsledelse i Skatteetaten. Ledere kan være mindre motivert til å ta i bruk konseptet hvis de opplever at dette blir en ekstra byrde på lederarbeidet.

Lederne i etaten uttrykker at deres måte å lede på i liten grad har endret seg, men gjennom fokuset på mangfold i etaten har de blitt mer bevisst på problemstillinger i forhold til

⁵ Informasjon fra informant nr. 7, 3, 2

mangfold, særlig ved rekruttering. "Men det er ikke noe jeg utøver fordi jeg føler at jeg har blitt pålagt meg det, det er ingen som har sagt til meg at jeg skal ta inn noen, eller... det er ikke noe påtrykk på å ta inn folk fra andre land under rekruttering og sånn" (Informant nr. 2). Samtidig kan det ta tid før ledere føler at de utøver mangfoldsledelse. "Det synes jeg er vanskelig å si, men man vokser med oppgaven uavhengig om det er det ene eller det andre ... man lærer hele veien" (Informant nr.5). En eventuell frastøting er sannsynlig hvis fagforeningen presser på å gjennomføre konseptet. "Fagforeningen og ledelsen er veldig enig, særlig i forhold til å styrke mangfoldsarbeidet. Og den er veldig viktig i forhold til å holde oss i øre, i forhold til tilsetninger og gruppesammensetninger, og spiller veldig på lag med arbeidsgiver med å fremme mangfold (...) og den er pådriver i den saken" (Informant nr. 6). Ut i fra disse utsagnene tolker jeg at etaten ikke frastøter seg konseptet, men at ledere kan ha ulike forutsetninger for å praktisere mangfoldsledelse. Noen enheter i organisasjonen har kanskje større variasjon av mangfold enn andre, og dermed har de et mer naturlig grunnlag for utøvelse av mangfoldsledelse. Det er nærliggende å tro at det er større mangfold i Oslo-området enn andre steder i landet grunnet større etnisk mangfold i befolkningen.

I forventningene til frikoblingsperspektivet vil ikke ledere endre sine faktiske måter å lede på. Mangfoldsledelse vil her være frikoplet mellom prat og praksis. Årsaken til at organisasjoner tilfredsstiller omgivelsene på denne måten er å opprettholde den eksterne legitimiteten, og samtidig fortsette å ha en effektiv virksomhet. Mangfoldsledelse blir her et symbol på at organisasjonene forholder seg til omgivelsene, og forsikrer omgivelsene at de er en moderne organisasjon (Røvik, 2007).

På den ene siden har for eksempel innføringen av mangfoldsledelse ikke endret medarbeidersamtalen⁶. Lederne ser muligheten for at mangfoldsutfordringer kan tas opp i denne samtalen hvis det er behov for det.. Men malen for samtalen tar ikke opp dette temaet spesifikt. "I den grad det er en der som har behov for andre tema eller annen oppfølging så putter man jo det inn i samtalen" (Informant nr.7). Utviklingssamtalen er en individuell samtale som tilpasses den enkelte uavhengig av kjønn, alder, funksjonsnedsettelse og etnisitet. På den andre siden har etaten som mål å innarbeide mangfoldsledelse i medarbeiderundersøkelsen, og "implementere variablene *innvandrerbakgrunn* og *nedsett funksjonsevne* i etatens medarbeiderundersøkelse" (Skatteetaten, 2011a). Hvorvidt dette arbeidet er innført har jeg ikke dokumentasjon på, men det viser at etaten har et sterkt ønske

⁶ Eller utviklingssamtalen

om å praktisere mangfoldsledelse. Ut i fra dette tolker jeg at mangfoldsledelse ikke er frikoblet hos Skatteetaten.

I antakelsen om oversettelse vil forventninger til praktiseringen av mangfoldsledelse være tilpasset organisasjonens kultur og virksomhet. Ledere som har vært involvert i implementeringen vil i stor sannsynlighet ha bedre tilknytning til konseptet enn medarbeidere lengre ned i organisasjonen. Dette kan bety at oversettelsen av mangfoldsledelse ikke materialiserer seg i hele organisasjonen. En omvandling til lokal versjon av konseptet kan også gjøre det vanskelig å finne igjen konseptelementer.

Arbeids- og ledelseskulturen i etaten er i følge ledere i liten grad endret. Det har blitt en generell økt bevissthet, og flere tanker og refleksjoner om arbeidsplassen. "Men at vi har gjort noen andre refleksjoner enn vi ville ha gjort hvis vi ikke hadde hatt noen fra andre land inne... det tror jeg" (Informant nr. 2). Dette kan være tegn på at mangfoldsledelses-konseptet har blitt tilpasset arbeids- og ledelseskulturen, eller at mangfoldsledelse ikke har hatt innvirkning på etatens kultur i stor grad. Ved å se Skatteetatens verdier (Profesjonelle, imøtekommende og nytenkende) kan en tolke at mangfoldsledelse passer godt inn i organisasjonen. "Dette med imøtekommende er jo noe som passer mangfoldsarbeidet veldig godt" (Informant nr. 6). Det er tydelig at ledere som arbeider sentralt eller har tatt eget initiativ til mangfoldsarbeidet, eller har vært aktiv i ULM har en sterkere tilknytning til konseptet. "Jeg ledet det utvalget når vi ferdigstilte den planen. Så jeg har en veldig sterk eierskap til den planen" (Informant nr. 6) "Og jeg har vært heldig fordi jeg har vært med i flere år på det som har vært likestillingsarbeidet, og overgangen til likestilling og mangfoldsarbeidet, og det synes jeg har vært spennende" (Informant nr.7). De lederne som også har fått mulighet til å rekruttere mangfoldig eller allerede har en mangfoldig arbeidsstokk ligger forutsetningene for mangfoldsledelse lettere tilgjengelig. "Ledere som har større mangfold i gruppa si, blir bedre mangfoldsledere, for de slipper å sitte der å se på det teoretisk, det er det ingen tvil om" (Informant nr. 6).

Skatteetaten har i en viss grad på eget initiativ utviklet et mangfoldsarbeid om er tilpasset organisasjonens tidligere arbeid med likestilling og har utviklet et eget e-læringsprogram for rekruttering med mangfoldsperspektiv. Om mangfoldsledelse gjennomsyrrer hele organisasjonen kan være et spørsmål om tid, og engasjement.

5.3 Skatteetatens adoptering og praktisering av mangfoldsledelse

I dette kapitlet vil jeg videre drøfte Skatteetatens adoptering og praktisering av mangfoldsledelse i forhold til problemstillingen. Drøftingen vil ta utgangspunkt i teoriene fra

kapitel 3. Jeg vil gjøre rede for hvorvidt og på hvilke måter mangfoldsledelse er adoptert og eventuelt hvordan konseptet nedfelles hos ledere i Skatteetaten.

Skatteetaten anvender først og fremst begrepet mangfoldsledelse i den overordnede planen for likestilling og mangfold. Til tross for at begrepet brukes har ikke Skatteetaten definert mangfoldsledelse, men de har satt ord på betydningen av mangfold. Videre har de definert mangfoldsarbeidet i fire kategorier; alder, kjønn, etnisitet/innvandrere, og personer med nedsatt funksjonsevner. Alle informantene har hørt om begrepet mangfoldsledelse i forbindelse med jobbsammenheng, og med arbeidet med likestilling- og mangfold i etaten. Det var allikevel noen forskjeller i forhold til hva de ulike lederne la i begrepet.

For å besvare første delen av problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i analysen av adopteringsprosessen. Adopteringen av begrepet *mangfoldsledelse* har i Skatteetaten i stor grad blitt introdusert gjennom den overordnede planen og gjennom kurs i mangfoldsrekruttering i regi av etaten. Gjennom analysen kom det frem at frastøting og frikoblingsutfallene ikke kan forklare adopteringsprosessen i etaten. Til en viss grad kan det argumenteres for at tilkobling og oversettelse kan forklare adopteringen av begrepet. En organisasjonsoppskrift som blir tilkoblet skal i følge teorien raskt få en styrende effekt på organisasjonen. Det vil være det øverste lederskapet som tar avgjørelsen om å implementere en ny oppskrift i organisasjonen på bakgrunn av erfaring og evalueringer fra andre organisasjoner, som for eksempel Telenor i dette tilfellet. (Skatteetaten, 2011a) Hos Skatteetaten ble konseptet vedtatt hos skattedirektøren, og konseptet fikk styrende virkning i den grad ansatte i HR og regionsdirektører nå må forholde seg til den overordnede planen for likestilling og mangfold. Avgjørelsen om å ta inn mangfoldskonseptet i organisasjonen kom etter lengre diskusjoner om det allerede eksisterende likestillingsarbeidet i etaten. Årsaken bak avgjørelsen var et pålegg fra staten, i tillegg til mangel på kompetanse på området, særlig når det gjaldt rekruttering. På sett og vis var organisasjonen ute etter et konsept som kunne ivareta disse utfordringene. På mange måter har mangfoldsledelse blitt adoptert gjennom forståelsen av tilkobling, men på en annen side var mangfoldsarbeidet en naturlig forlengelse av likestillingsarbeidet. Toppledelsen var ikke direkte på utkikk etter et konsept som skulle løse problemstillinger knyttet til mangfold. Til tross for at avgjørelsen kom fra skattedirektøren, kom initiativet fra en leder i organisasjonen.

Ideen om mangfoldsledelses-konseptet har Skatteetaten fått fra regjeringen. "Målet er at de ansatte skal speile mangfoldet i befolkningen. Større mangfold vil gi virksomhetene bredere kunnskap og dermed bedre mulighet for å lykkes med sine oppgaver. Det er også viktig å åpne ytterligere for arbeidstakere fra grupper som ofte har problemer med å komme inn på det statlige arbeidsmarkedet". (Kommunal og

moderniseringsdepartementet, 2014). Regjeringen har gitt klare retningslinjer på hvordan statlige organisasjoner skal forholde seg til mangfoldsperspektivet. Disse retningslinjene kommer til uttrykk gjennom IA avtalen, seniorpolitikk, og rekruttering i forhold til personer med nedsatt funksjonsevne, personer med ikke-vestlig bakgrunn, og personer med ulik seksuell orientering. I tillegg skal også statlige organisasjoner rapportere til regjeringen om likestillingsarbeidet som gjøres i forbindelse med kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet og religion. Dette er en lovpålagt aktivitetsplikt, som også skal gjenspeiles i årsrapporten til organisasjonene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Dette viser ikke bare til årsaken til fokuset på mangfold, men setter også grunnlag for hvordan organisasjonen arbeider med mangfold.

Skatteetaten har som statlig organisasjon tatt til seg konseptet fra regjeringen og utformet konseptet til sitt eget gjennom oversettelse. I handlingsplanen til etaten har de inkludert, kjønn, alder, etnisitet, og personer med nedsatt funksjonsevne. Det er ingen målsettinger i forhold til religionsutøvelse og personer med ulik seksuell orientering i planen. Dette betyr ikke nødvendigvis at dette ikke tas hensyn til i organisasjonen, men det er heller ikke en del av fokusområdene i planen for 2011-2015. Dette er en avveining etaten selv har tatt i forhold til sin virksomhet og arbeidsressurser. På grunnlag av dette tolkes det at adopteringen av mangfoldsledelse er en blanding av tilkobling og oversettelse. Skatteetaten har som statlig organisasjon måtte implementere konseptet med krav fra regjeringen, samtidig som de har utformet konseptet til sitt eget.

Det andre delspørsmålet i problemstillingen, nedfellelsen av konseptet i organisasjonen, besvares med utgangspunkt i forventningene til organisering og praktisering. Ved å se på hvordan ledere praktiserer mangfoldsledelse i etaten, kan vi se i hvilken grad konseptet er nedfelt i organisasjonen.

Konseptet om mangfoldsledelse kan uttrykkes gjennom ulike handlingsplaner, strategier, rutiner, kommunikasjon og organisasjonskultur. Mangfoldsledere skal kunne ta i bruk potensialet som ligger i enhver medarbeider for å oppnå virksomhetens mål (Nordhaug og Nordhaug, 2004). Dette er et bredt konsept, som kan utformes på ulike måter. Først og fremst må organisasjonen rekruttere mangfold inn i organisasjonen og anerkjenne variasjonen i arbeidstokken for å så ta i bruk de ulike ressursene som ligger i mangfoldet (Traavik, 2006).

Som nevnt i analysen overfor har Skatteetaten organisert mangfoldsarbeidet i et sentralt utvalg med lokale grupper i hver region. Det er HR sentralt og de lokale HR avdelingene som har ansvar for planlegging og koordinering av mangfoldsarbeidet, samt utvalget som følger opp regionene på arbeidets målsettinger og tiltak. I analysen av

organiseringen og praktiseringene av mangfoldsledelse kom det frem at tilkobling og oversettelse hadde mest mulig forklaringskraft på nedfellelse av konseptet. Tilkoblingsaspektet ble forklart med at arbeidsrutiner sentralt og regionalt i etaten er tydelig nedfelt i rutiner ved rekruttering, ved målsettinger og tiltak i handlingsplanen. Oversettelsesaspektet ved nedfellelsen forklares ved at etaten har utviklet sin egen handlingsplan og definert sine fokusområder frem til 2015.

Skatteetaten har vært bevisste i deres adoptering og praktisering av mangfoldsledelse og denne implementering har skjedd delvis gjennom tilkobling og delvis oversettelse. Årsaken til dette kan forklares med at etaten er en statlig organisasjon og må forholde seg til vilkårene fra regjeringen, samtidig som de har noe slingringsmonn til å utforme hvordan de vil forme mangfoldsarbeidet. På den måten vil de få en bedre tilknytning til mangfoldsledelse, og praktisering vil forhåpentligvis nedfelle seg på alle nivåer i organisasjonen.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg besvart problemstillingen i forhold til Skatteetaten som case. Med utgangspunkt i teoriene om adoptering og forventninger til funn har jeg drøftet hvorvidt Skatteetaten har adoptert konseptet om mangfoldsledelse og hvordan dette har nedfelt seg i lederes praksisfelt.

Adoptering og implementering av organisasjonsoppskrifter kan ha ulike utfall avhengig av ulike faktorer. I denne delen av oppgaven har jeg sett på fire mulige utfall for hvordan konseptet om mangfoldsledelse kan adopteres og nedfelles i Skatteetaten.

Adopteringen av mangfoldsledelse kan forklares delvis ut i fra antakelsen om tilkobling og delvis ut i fra oversettelse. Gjennom analysen var det mulighet for tolkninger på begge disse utfallene. Tilkoblingsperspektivet kan forklares med at Skatteetaten er en statlig organisasjon og må forholde seg til retningslinjer fra Finansdepartementet og statlig personalpolitikk (Skatteetaten, 2014a). På den måten har Skatteetaten tatt til seg et konsept på bakgrunn av krav fra staten, samtidig som de ønsket mer kunnskap om mangfold.

Samtidig kan etatens implementering av mangfoldsarbeid anses som oversettelse fordi etaten utformet sin egen handlingsplan på hvordan de skal sikre likestilling når det gjelder personer med nedsatt funksjonsevne, eldre, mellom kjønn, og personer med innvandrerbakgrunn. Arbeidet var en forlengelse av deres allerede eksisterende likestillingsarbeid, og ble derfor en naturlig utvikling i etatens HR-arbeid.

Når det gjaldt hvordan mangfoldsledelse ble nedfelt i lederes praksis, var dette mest tydelig i sammenheng med rekruttering. Etaten har satset på å gi opplæring til HR-ansatte,

tillitsvalgte, og ledere på ulike nivåer når det gjelder lovverk og retningslinjer i forhold til mangfoldsperspektivet ved rekruttering. Her også var det delvis tilkobling og delvis oversettelse som best kunne forklare hvordan mangfoldsledelse ble praktisert hos ledere i etaten. I tilkoblingsperspektivet vil praktiseringen bestå av ledere som tar i bruk planene i arbeidshverdagen, mens oversettelsesperspektivet gir mulighet for tilpassing av oppskriften i organisasjonens kulturelle kontekst. Konseptideen vil ha sterkere tilknytning til de som har arbeidet konkret med mangfold enn ledere som ikke har engasjert seg i arbeidet. Ledere som har vært på kurs, engasjert seg i utvalget, eller de lokale gruppene har større tilknytning til mangfoldskonseptet enn de som ikke har det. Dermed kan man tolke at mangfoldsledelse avspeiles klarere hos ledere i de sentrale lederstillingene.

5.5 Mangfoldsledelse i Posten

Hos Posten blir ikke selve begrepet *mangfoldsledelse* brukt i dokumentene jeg har tilgjengelig. Men Posten har allikevel et omfattende mangfoldsarbeid og informantene har hørt om begrepet i forbindelse med mangfoldsarbeidet i Posten.

Først og fremst er mangfold (- og integrering) er en del av Postens samfunnsansvar. Posten anser mangfold og integrering som relevant i organisasjonens virksomhetsområder. "For Posten betyr samfunnsansvar å gjennomføre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konsesjonsbelagt" (Posten, 2014g). Postens inkluderer også mangfoldsbegrepet i deres verdigrunnlag "Konsernet skal være en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende miljø preget av redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot" (Posten, 2014e). Postens etiske retningslinjer viser også til mangfoldskonseptet "I dette konsernet anerkjenner vi hverandres ulikheter og bruker det til felles beste. Vi aksepterer ingen form for trakassering eller diskriminering som følge av rase, religion, nasjonalitet, seksuell legning, kjønn eller annet" (Norsk Post og Kommunikasjonsforbund, 2008). Postens mangfoldsarbeid kommer tydeligst frem gjennom de ulike tiltakene de har, deriblant mangfolds – og dialogkurs, utviklingsprogrammet *Du utgjør forskjellen*, praksisplasser og mentorprogram for arbeidsledige innvandrerkvinner (Posten, 2014i). Posten har gjennom sine tiltak innen rekruttering og integrering bidratt til å integrere etniske minoriteter i samfunnet (Posten, 2014g).

Informantene hos Posten fremhever kulturforskjeller i forklaringen av begrepet mangfoldsledelse. "at du leder en gruppe med forskjellige nasjonaliteter" (Informant nr.2). "Også å ha respekt for de forskjellige kulturene, samtidig så må integrere den norske kulturen". Generell ledelse med fokus på lagspill, trekke frem det folk er gode på, og ledelse

med fokus på mangfold nevnes også i beskrivelsen av mangfoldsledelse. "Få det beste ut av alle uansett hvor de kommer fra og få det til å fungere greit" (Informant nr. 1).

Kommunikasjon er også et element i mangfoldsledelse hos Postens ledere. "Snakke til hverandre, og ikke om hverandre" (Informant nr.3). Det handler også om å rekruttere kvalifiserte søkere også blant folk med innvandrerbakgrunn, etnisitet, funksjonsnedsettelse, og ulike kjønn og alder.

I de neste underkapitlene vil jeg analysere Postens eventuelle adoptering, organisering og praktisering i lys av de samme teoriene og forventningene til funn som jeg brukte i analysen for Skatteetaten.

5.5.1 Adopteringen

I det rasjonelle verktøyperspektivet anses tilkobling som et utfall for implementeringen av organisasjonsoppskrifter. Som forklart i kapittel 3.2.1 vil initiativet til adoptering av mangfoldsledelse komme fra toppledelsen og det vil være de som vil utføre arbeidet med implementeringen.

Posten har arbeidet med mangfold over lang tid, men arbeidet ble formalisert etter et prosjekt i 2008/2009. Ut i fra denne bakgrunnen velger jeg å tolke at mangfoldsarbeidet ble innført på dette tidspunktet, i og med at det var da rammene for arbeidet ble lagt. Det er helt tydelig at initiativet til å ta inn mangfoldsperspektivet i Posten ikke kom fra toppledelsen. "Jeg var vel kanskje den første som innførte begrepet.. med fullmakt fra toppledelsen da, så var det jo de som satt det på dagsorden, slik at det skulle gjennomføres i hele bedriften, og da ble det på en måte allemannseie i posten" (Informant nr.4).

Årsaken til formaliseringen av mangfoldsarbeidet var at "da ble alle statseide bedrifter pålagt av staten å sette mangfold på agenda, og man skulle også øke antallet med innvandrerbakgrunn i stab og ledelse. Det var vel hovedgrunnen for at Posten begynte å jobbe strategisk med mangfold" (Informant nr. 5). Bakgrunnen for Postens mangfoldsarbeid var den økende rekrutteringen av innvandrere til Postens Godssenter i Oslo på midten av 1990-tallet. Den flerkulturelle arbeidsstokken skapte misforståelser og konflikter, og ledelsen på godssenteret måtte ta grep for å inkludere og integrere den nye arbeidsstokken. Ledelsen så muligheter fremfor problemer i mangfoldet (Gabrielsen, 2009).

Forventningene til hvem som tok initiativet i et rasjonell-teoretisk perspektiv samsvarer ikke i stor grad med hvordan mangfoldsledelse faktisk ble adoptert i Posten. Men på en annen siden ser vi at arbeidet er forankret i toppledelsen "Men så er det jo konsernsjefen vår som har det på agenda, både hms og mangfold" (Informant nr. 5). "Det var konsernledelsen, og de vedtok det for ja, de ville ha det som et samfunnsansvarsområde, i

likhet med miljø" (Informant nr. 4). Til tross for at initiativet til å adoptere mangfoldsledelse ikke kom fra toppledelsen selv, kan allikevel bakgrunnen for mangfoldsarbeidet begrunnes rasjonelt. Godssenteret hadde et behov for arbeidskraft og rekrutteringen bestod hovedsakelig av innvandrere. For å unngå konflikter i den etter hvert flerkulturelle arbeidsstokken, tok ledelsen initiativ til utfordringer knyttet til rekruttering og kompetanse. Selv om initiativet ikke kom direkte fra toppledelsen har ikke ledelsen vært negativ i forhold til arbeidet. Toppledelsen har tatt videre initiativ til å få konseptet til å fungere på best mulig måte.

I antakelsen om frastøting kan utfallet skje på to måter. Initiativet kommer fra ansatte på "gulvet" og ledelsen ønsker ikke å følge opp, eller at initiativet kommer fra ledelsen, men ansatte "på gulvet" ikke respondere på endringene. Dermed vil oppskriften ikke feste seg, og frastøtes.

På en side kan en si at initiativet til å innføre mangfoldsledelse kom fra "gulvet" i organisasjonen. Det var driftsenheten på Alnabru som først og fremst tok opp denne problemstillingen. På den måten stemmer initiativet i stor grad med forventningene til frastøting. Derimot tok ledelsen til seg initiativet og videreførte det. Dermed ble ikke konseptet frastøtt og forventningen stemmer i liten grad. På en annen side kan en si at ledelsen implementerte oppskriften ved at det var de som formaliserte arbeidet, til tross for at de lokale driftsenhetene hadde gjort grovarbeidet. Men det vises ingen tegn til at "de på gulvet" motsatte seg implementeringen. I den grad forventninger til frastøting handler om at initiativet til å innføre mangfoldsledelse kommer ansatte på "gulvet" i organisasjonen, er denne teorien dekkende for adopteringsprosessen hos Posten. Forventningen antar også at ledelsen mest sannsynlig ikke vil respondere til initiativet fra "gulvet". Derimot er det akkurat det som skjer hos Posten. Ledelsen ser hvordan driftsenhetene løser utfordringer knyttet til en mangfoldig arbeidsstokk, og ser verdien av å formalisere arbeidet og gjøre mangfold (og integrering) til et samfunnsansvar.

Sett i lys av frikoblingsperspektivet (se 3.4.1) bruker ledelsen mangfoldsbegrepet tydelig på deres hjemmesider. Som en del av samfunnsansvaret til Posten blir mangfold fremhevet, og mangfoldstiltakene de har i organisasjonen ligger åpent ute på nettet. Verdigrunnlaget til Posten inkluderer også mangfoldsperspektivet. Utad blir mangfoldsbegrepet en del av Postens fremtoning, og dermed fremstår organisasjonen som en fremtidsrettet og moderne arbeidsplass. Siden 2000 har Posten hatt avtale med Norsk folkehjelp om å ha rasismefri sone på arbeidsplassen. I forbindelse med dette har alle avdelinger plakater med budskapet *Her skal det være plass for alle, uansett hudfarge, religion, handicap, eller kulturbakgrunn* hengende på arbeidsplassen (Posten, 2014h).

Avtalen om rasismefri sone ble i 2011 gjeldende for hele konsernet (Posten, 2014f). Dette viser blant annet at Posten ønsker å vise at de ønsker å være en mangfoldsorganisasjon, både internt og eksternt.

Ut i fra disse opplysningene har toppledelsen i posten adoptert begrepet *mangfold* i sin prat. Men videre analyser viser også at mangfoldsarbeidet har satt sine spor i organisasjonens praksisfelt, og på den måten er konseptet ikke frikoblet hos Posten.

Organisasjonsoppskrifter kan oversettes og implementeres i organisasjoner på ulike måter, og det kan skje bevisst eller ubevisst. Som nevnt i 3.4.2 om forventninger til oversettelse antas det at mangfoldsledelse som er et vidt konsept blir oversatt i større eller mindre grad. Oversettelse av et konsept kan få ulike utfall avhengig av translatøren.

Posten har utviklet sitt eget mangfoldskonsept. Om dette kommer som en oversettelse av konseptet mangfoldsledelse er vanskelig å si. Det kan være at konseptet er så omvandlet at man ser får spor av det opprinnelige konseptet. Begrepet mangfoldsledelse brukes gjerne bare på overordnet nivå, mens driftsenhetene har en mer praktisk tilnærming til mangfoldsarbeidet. "Det var et team sentralt.. utenom det vet jeg ikke om noe.. alt vi har gjort har vært lokale initiativ" (Informant nr. 7). "Det blir alltid litt forskjell på den operative siden og den administrative" (Informant nr. 7). Sitatene viser at driften er klar over tiltakene som blir gjort sentralt, men er mer stolt over arbeidet gjort lokalt. Det er en *det er her det skjer* – mentalitet hos driftsledere. Ledelsen ble inspirert av hva som skjedde lokalt i driften, og iverksatte konseptet formelt i hele organisasjonen. På denne måten kan det tolkes at Posten har laget sin egen versjon av mangfoldsledelse på bakgrunn av organisasjonens erfaringer med en mangfoldig arbeidsstokk.

5.5.2 Organiseringen

I dette kapitlet skal jeg analysere på hvilke måter og eventuelt hvordan Posten har organisert mangfoldsledelse i lys av antakelsene om tilkobling, frastøting, frikobling og oversettelse.

Etter at den ene driftsenheten i Posten hadde økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, og tatt initiativ til ulike tiltak for å inkludere den mangfoldige arbeidsstokken, ble det i 2008 satt ned en prosjektgruppe for å se på Postens mangfoldsarbeid. Denne prosjektgruppen bestod av en ansatt i konsernet, en ansatt i HMS og en ansatt fra rekruttering. Det var to referansegrupper tilknyttet prosjektgruppen. Prosjektgruppa skrev en rapport som inneholdt strategier og målsettinger for Postens mangfoldsarbeid. Ved endt rapportskrivning oppløste prosjektgruppa seg. Fra 2009 iverksatte ledelsen i stab strategiene

som var forelagt i rapporten. Det er en som er ansatt som mangfolds- og integreringsrådgiver i konsernstaben⁷.

Forventninger til organiseringen av mangfoldsledelse vil i antakelsen om tilkobling være ledelsesstyrt, og mangfoldsledelse vil nedfelles i tydelige formaliserte rutiner for hvordan mangfoldsledelse skal praktiseres. Det er ulike oppfatninger av implementeringsprosessen av mangfoldsledelse blant informantene. "Det har ikke vært noe spesiell implementering som jeg kan huske" (Informant nr. 3). Samtidig uttrykkes det fra stabsledelsen at "Konsernsjefen som hadde dette opp på agendaen, og han er veldig flink på mangfold, og da var det veldig lett å implementere" (Informant nr. 5). Selve mangfold- og integreringsarbeidet er implementert gjennom tiltakene i Posten, men det å lede mangfold kommer hovedsakelig frem i spørsmålene om praktiseringen av mangfoldsledelse. Allikevel kan jeg i tolkningen av organiseringen fremheve at mangfoldskonseptet er i stor grad organisert i forhold til tiltakene. "Det er forskjell på å få synlig mangfold, og det å være god på mangfoldsledelse. Jeg synes vi er god på det første, men er litt mere i tvil hvor gjennomgående vi er gode, vi er blitt på det siste" (Informant nr. 4). Postens ledere utfører mangfoldsledelse i den grad de følger Postens verdigrunnlag, etiske retningslinjer og tar innover seg mangfoldsperspektivet ved rekruttering. Ledere i Postens avdelinger kan søke om støtte til ulike mangfoldstiltak gjennom tiltaket *Hos oss er forskjeller det normale*. Utover dette er det hovedsakelig stabsledelsen som tar seg av organiseringen av mangfolds- og integreringstiltakene. Samarbeidet med NAV i forhold til tiltakene rettet mot innvandrerkvinner var konsernsjefens eget initiativ (Mangfoldsportalen, 2012). Ut i fra denne tolkningen kan en si at Postens organisering av mangfoldsledelse til en viss grad er tilkoblet.

I et frastøtingsperspektiv vil ikke konseptet nedfelles uten engasjement fra fagforeningen og fra de ansatte på "gulvet". Med støtte fra "gulvet" vil oppskriften feste seg gjennom forventninger til ledere og i nye rutiner. Flere av lederne i Posten har vært i organisasjonen i mange år, og har sett endringene i arbeidsstokken over lengre tid. Noen ledere har ikke endret måten de leder på til tross for endring i arbeidsstokken. De har gjort seg erfaringer med en mangfoldig arbeidsstokk og endret lederstrategi etter dette, uten å ha fått noe innføring i mangfoldsledelse fra Postens side. "Vi gjør det ikke vanskeligere enn det trenger å være" (Informant nr. 5). Ledere har etter erfaring fått kulturell forståelse. "Mangfold har jo kommet litt av seg selv hos oss" (Informant nr. 5). Til tross for at mangfold skal være en del av Postens virksomhet i alle nivåer, er det flere som ikke har fått en formell innføring.

⁷ Informasjon fra informant nr. 4 og 5

Men har på eget initiativ og gjennom erfaring utviklet lederskapet sitt. Konseptet blir ikke frastøtt i organisasjonen, men det har heller ikke i stor grad gjennomført formell innføring i konseptet, slik at det gjennomsyrrer hele organisasjonen og dets ledere.

Hvis utfallet av organisasjonsoppskriften skulle bli frikoblet ville ledelsen implementere konseptet i organisasjonens dokumenter, uten at det nedfelles i ledernes praksis. Dette betyr at toppledelsen slår seg til ro med at konseptet bare er nedfelt i "prat", og at videre implementering ikke prioriteres. Hos Posten er det tegn på at mangfoldskonseptet ikke bare er nedfelt i "prat" men også i praksis. De ulike tiltakene for å integrere personer med innvandrerbakgrunn, og organisasjonens økning med personer med innvandrerbakgrunn i stab og ledelse er bevis på dette. "Vi hadde 3,5 i stab og ledelse og 11, et eller annet generelt i bedriften. I 2015 skal vi ha 15 % og i stab og ledelse skal vi ha 7,5 % " (Informant nr. 5)⁸. Organiseringen av mangfoldsarbeidet har også bidratt til praktiske løsninger for en mangfoldig arbeidsplass. Noen avdelinger har huk-toalett, og flere steder i organisasjonen kan ansatte bruke stille-rommene til bønn og meditasjon. Dette er eksempler på at mangfoldsarbeidet ikke bare er nedfelt i organisasjonens dokumenter.

Hvis utfallet av implementeringen skulle være oversettelse av oppskriften vil det være toppledelsen som ta seg av oversettelsesprosessen. Deretter implementerer toppledelsen konseptet inn i eventuelle strategier, planer og rutiner.

Postens mangfoldsarbeid ble opprinnelig organisert hos driftsenhetene, særlig godssenteret, i organisasjonen. Deretter ble toppledelsen klar over den økende mangfoldige arbeidsstokken og utfordringer knyttet til dette, og tok til seg ideene de allerede hadde iverksatt på driftsnivå. Godssenteret hadde allerede selv utviklet en del kursmateriell, hatt samlinger, og fått midler eksternt til tiltak de selv tok initiativ til. Ved en tidligere samling hadde de laget de en kokebok som inneholdt bilder fra samlingen, og matretter fra de ansattes kulturer. Dette initiativet ble videreført av konsernledelsen i 2012⁹. "Det er bra å jobbe med det sentralt, kanskje trekke noen retninger og slikt. Men det er jo ikke det som skjer der som betyr no, i det store og det hele, det er jo det som skjer her, på personalet på gulvet som betyr... uten at jeg skal virke negativ" (Informant nr. 7). Som nevnt tidligere i analysen omtales ofte "oss" (de i driften) og "dem" (administrasjonen).

Disse eksemplene viser at det ikke nødvendigvis var toppledelsen som har tatt initiativ til hvordan organiseringen av mangfoldsarbeidet skulle være. Men videreført og formalisert det arbeidet som allerede var gjort i organisasjonen. I forventningen til oversettelse ville

⁸ Les: % antall ansatte med innvandrerbakgrunn

⁹ Informasjon fra informant nr. 7

organisasjonsendringen skje fra toppledelsen og videreført nedover i organisasjonen og at toppledelsen implementerer endringer i planer og rutiner. Hos Posten ser vi en motsatt organisasjonsendring. Mangfoldsledelse ble innført i driftsenhetene på bakgrunn av utfordringer knyttet til en økende mangfoldig arbeidsstokk, deretter ble ideene videreført og formalisert, og igjen spredt ned igjen i organisasjonen. Til tross for prosjektgruppas rapport og konsernledelsens utforming av mangfoldsarbeidet har store deler av arbeidet blitt inspirert av driftsenhetene. I tillegg har Posten blitt inspirert av andre store organisasjoner som Telenor og NRK¹⁰.

5.5.3 Praktiseringen

Hvis konseptet om mangfoldsledelse er riktig implementert i organisasjonen, vil praktiseringen i et rasjonelt perspektiv være at mangfoldsledelse blir nedfelt i strategier, planer og lignende, og at ledere anvender dette i praksis. Som nevnt tidligere er de nedskrevne mangfolds- og integreringstiltakene, i tillegg til å være rasismefri sone det nærmeste vi kommer en plan for mangfoldsledelse. Samtidig med dette har også ledere, gjennom erfaring, endrede holdninger og fremgangsmåter i forhold til å lede mangfold. Men i hvor stor grad de har endret sin lederstil på grunn av konseptet er usikkert. Informantene uttrykker at de har endret seg i den grad de er blitt mer bevisst på kulturelle forskjeller, og bevisst på tydelig kommunikasjon når det oppstår språkutfordringer¹¹. Samtidig ser ledere verdien av mangfoldet også. "Respekt for hverandre og hverandres forskjellighet, og så bruke mulighetene som ligger i forskjelligheten" (Informant nr. 9). Hva som ligger i disse mulighetene kommer dessverre ikke frem i intervjuet.

På en side har ledere gjennom økt bevissthet fått erfare kulturelle forskjeller som for eksempel at noen somaliske menn ikke tar kvinnelige ledere i hånda. På den andre siden har mangfoldsarbeidet gjort det mulig å bedre de ansattes norskkunnskaper. "Det var det mangfoldsprosjektet som har bidratt til at vi har fått gått på norskkurs" (Informant nr. 6). Ut i fra denne informasjonen kan dette tolkes dithen at mangfoldsledelse er delvis tilkoblet når det gjelder praktiseringen av konseptet.

Frastøting av konseptet kan skje hvis ledere føler at det blir en ekstra påkjenning på lederarbeidet vil de med stor sannsynlighet være lite motiverte for å ta i bruk konseptet, og dermed forsvinner konseptet fra organisasjonen. I følge Traavik (2006) er en mangfoldsleder en leder som anerkjenner forskjellighetene i sine medarbeidere, uten å overfokusere på de synlige forskjellene som hudfarge, kjønn og alder.

¹⁰ Informasjon fra informant nr. 5

¹¹ Informasjon fra informant nr. 1,3 og 9

Hos Posten har ledere på ulike nivåer hatt innvandrere i arbeidsstokken over lengre tid, og det har blitt en naturlig del av hverdagen. Uavhengig av arbeidsstokkens variasjoner uttrykker ledere at de behandler alle medarbeidere på lik linje. De behandler medarbeider individuelt, tar samtidig hensyn til forskjellene, uten å favorisere eller forskjellsbehandle noen. I forhold til ferie og permisjon har innvandrere ofte andre ønsker enn etniske norske medarbeidere. Ferieordningen er lovbestemt i statlige organisasjoner og ledere forholder seg til retningslinjer, og så langt det lar seg gjøre vil ansatte få ferieønsker oppfylt. Med så mange innvandrere i organisasjonen kan det være utfordring hvis flere ønsker ferie samtidig. Slike situasjoner har oppstått, uten at det har blitt en større konflikt ut av det¹².

Når det gjelder forventningen til frikoblingsutfallet vil praktiseringen av mangfoldsledelse ikke være tilstede. Det betyr at ledernes måter å lede på ikke endrer seg tross formell innføring av konseptet. Postens ledere, på ulike nivåer, praktiserer mangfoldsledelse i den grad de tar mangfoldsperspektivet innover seg gjennom daglig kommunikasjon med medarbeidere, medarbeidersamtalen, og i forhold til tiltakene ved rekruttering, lederpool, og praktisk tilrettelegging. På en side kan en si at ledere ikke har endret seg på grunn av innføring av konseptet, men endret seg på grunn av arbeidsstokkens naturlige endring. Hos Posten endret arbeidsstokken seg mest sannsynlig før fokuset på mangfold ble formelt. Til tross for at lederendringene ikke skyldes konseptet i seg selv, betyr ikke det samme som at konseptet er frikoblet. På den andre siden er ledernes utsagn tegn på at ledere praktiserer mangfoldsledelse. Postens ledere har ikke hatt formell trening på mangfoldsledelse i regi av organisasjonen. Ledere har gjennom erfaring tatt til seg elementer av mangfoldsledelses.

Mangfoldsledelse handler om å kartlegge den mangfoldige arbeidsstokken, slik at man best mulig kan utnytte potensialet i de menneskelige ressursene. (Berg, 2012). Kartleggingen av de ansattes kjønn, alder og etnisitet kan være årlige målsettinger. Posten har målsettinger om å oppnå 15 % ansatte med innvandrerbakgrunn i hele organisasjonen, og en økning til 7,5 % i stab og ledelse. Måling på dette foregår hvert år, og rapporteres videre til Samferdselsdepartementet¹³. Når det gjelder evalueringen lengre ned i organisasjonen nevner informantene at tilbakemeldinger på mangfoldsarbeidet kommer gjennom medarbeiderundersøkelsen, eller i medarbeidersamtalsituasjonen. Men utenom dette er det ingen annen formelle systemer for å etterprøve arbeidet. "Ikke så vidt meg bekjent at vi har noen systemer for det" (Informant nr. 3). Medarbeidersamtalen, som er et viktig verktøy for

¹² Informasjon fra informant nr. 9

¹³ Informasjon fra informant nr.5

ledere i forhold til medarbeidere og deres arbeidssituasjon, har ikke endret seg på grunn av konseptet om mangfoldsledelse. Allikevel kan temaene variere avhengig av hvilke medarbeidere lederen snakker med. "Situasjonen har endret medarbeidersamtalen, begrepet (les: mangfoldsledelse) har ikke endret samtalen" (Informant nr.7). Det er i liten grad frikobling mellom mangfoldsledelse som "prat" og ledernes måte å lede på. Selv om det er vanskelig å bekrefte om mangfoldsledelse er årsaken til lederes praktisering, arbeider ledere daglig allikevel med en mangfoldig arbeidsstokk. Lederne tar hensyn til individuelle forskjeller, samtidig som de behandler alle likt. På bakgrunn av denne forståelsen er ikke mangfoldsledelse frikoblet i Posten.

En oversettelse av konseptet vil i denne sammenheng være omvandlet slik at konseptet tilpasses organisasjonens kultur og virksomhet. Tilknytningen og forståelsen av konseptet vil være sterkere hos toppledelsen enn på ledernivåer lengre ned i organisasjonen. Jo mindre tilknytning ledere har til konseptet, jo mindre vil konseptet materialiseres seg i ledernes arbeidshverdag.

Posten arbeider i høy grad med å inkludere innvandrere i arbeidslivet, både gjennom ekstern rekruttering til organisasjonen, men også gjennom intern rekruttering til stab og ledelse. Her kommer mangfoldsledelse til uttrykk ved at Posten utnytter potensialet som ligger i medarbeidere på driftsnivåer, og lar de få bruke sine kunnskaper gjennom traineestillinger i ledelsen i ett år. Dette er tydelige tegn på praktisering av mangfoldsledelse. Det er HR-stab sentralt i organisasjonen som tar seg av planleggingen og rekrutteringen av traineestillingene¹⁴.

Ut i fra ledernes oppfatning er tilknytningen til mangfoldsarbeidet forskjellig lokalt og sentralt. Driftsenhetene har en mer praktisk tilnærming til mangfoldsutfordringer og tilrettelegging, mens administrasjonen forholder seg til tiltakene, og evalueringene¹⁵.

Mangfoldskonseptet er i stor grad tilpasset organisasjonens virksomhet. En eventuell oversettelse vil ha vært ubevisst. Organisasjonen har tatt tak i utfordringer knyttet til mangfold, og på deres forutsetninger utformet sin versjon av mangfoldsledelse. Det var i utgangspunktet et lokalt initiativ som løste utfordringer ut i fra driftens mangfoldsproblematikk.

Til tross for ulike tilknytninger til Postens mangfoldsarbeid blant ledere blir mangfoldsledelse praktisert hos leder på ulike nivåer, dog med ulik tilnærming. På grunn av Postens virksomhet kan være naturlig å ha en todelt organisering av mangfoldsarbeidet, der

¹⁴ Informasjon fra informant nr. 5

¹⁵ Informasjon fra informant nr. 7

driftsledere tar de daglige hensyn og tilrettelegging, mens administrasjonen/konsernledelsen tar seg av tiltakene. Dette betyr ikke at det ikke er mangfold i stab og ledelse. Det er økning av ansatte innvandrere i administrasjonen også. Postens mangfoldsarbeid er i stor grad en oversettelse, som mest sannsynlig har skjedd ubevisst, mens tilknytningen til mangfoldsarbeidet har ulike tilnærminger i de ulike nivåene i organisasjonen.

5.6 Postens adopsjon og praktisering av mangfoldsledelse

I dette kapitlet vil jeg drøfte videre Postens mangfoldsarbeid ut i fra problemstillingen, sett i lys av teoriene om implementering av organisasjonsoppskrifter. Jeg tar utgangspunkt i den foregående analysen i besvarelsen av problemstillingen. Først vil jeg se på Postens adopsjonsprosess for å besvare hvorvidt og på hvilke måter mangfoldsledelse er adoptert i organisasjonen. Jeg vil også se på organiseringen og praktiseringen av Postens mangfoldsarbeid, for å besvare hvordan mangfoldsledelse nedfelles i ledernes praksis.

Hos Posten blir ikke selve begrepet mangfoldsledelse brukt i organisasjonens dokumenter, men ut i fra intervjuene har jeg tolket at postens mangfoldsarbeid er deres konsept om mangfoldsledelse. Årsaken til denne tolkningen er at informantene fortalte om mangfoldsarbeidet ved spørsmål om mangfoldsledelse. De aller fleste informantene hadde også hørt om begrepet i sammenheng med mangfoldsarbeidet. Ledere på ulike nivåer i organisasjonen hadde ulike forståelser av begrepet mangfoldsledelse. Begrepet mangfoldsledelse er i seg selv liten grad adoptert, men i den grad det er adoptert en forståelse av begrepet, omtales det i Posten som mangfold og integrering.

I forhold til adopsjonsprosessen kan Postens adopsjon av mangfoldsledelse forklares gjennom antakelsen om tilkobling og oversettelse. Tilkoblingsperspektivet kan delvis forklares, avhengig av hvordan man tolker initiativet til å innføre konseptet. Opprinnelig ble initiativet til å innføre mangfoldsperspektivet i organisasjonen tatt i en driftsenhet. Initiativet til formaliseringen av mangfoldsperspektivet ble tatt sentralt, med utgangspunkt i en prosjektgruppe med ledere og ansatte i ulike nivåer i organisasjonen. I et tilkoblingsutfall antas også at konseptet forankres i toppledelsen og at ledelsen tar tak i utfordringer organisasjonen har på området. Forankring i toppledelsen vises blant annet gjennom mangfolds og integreringsstillingen i HR-stab. Posten har opptrådt rasjonelt i den grad de tok tak i utfordringer knyttet til arbeidskraft og rekruttering. Mangfoldstiltakene er også forankret sentralt i toppledelsen hos Posten.

Samtidig kan oversettelse av konseptet delvis forklares ved at mangfoldstilnærmingen var et lokalt initiativ som senere ble omformet av toppledelsen og formalisert i

organisasjonen. De lokale initiativene kan sies å være et "utstillingsvindu" og toppledelsen kartla de allerede eksisterende tiltakene, og videreførte mangfoldsarbeidet til å gjelde hele organisasjonen. Dette kan betegnes som en intern oversettelse. Årsaken til de lokale initiativene kom av den økende rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn som gav ledelsen i driften kulturelle utfordringer. Det er uvisst hvor ledere fikk inspirasjonen til tiltakene. Ut i fra deres egne forklaringer utviklet de tiltakene selv.

Den beste forklaringen på Postens adoptering av konseptet om mangfoldsledelse er tilkobling i dette tilfellet. Mangfoldsledelse som begrep er i liten grad adoptert i Posten. I den grad det er adoptert, er det hovedsakelig konsernledelsen som bruker dette begrepet. Begrepet anvendes ikke Posten dokumenter om mangfoldsarbeidet. Til tross for at begrepet brukes lite har Posten adoptert inn deler av konseptet *mangfoldsledelse*.

For å besvare hvordan konseptet nedfelles i ledernes praktisering har jeg tolket intervjudataene opp mot forventningene til funn i de ulike teoriene. Organiseringen av mangfoldsarbeidet i Posten er forankret i konsernledelsen. En egen mangfolds- og integreringsrådgiver har ansvaret for at tiltakene iverksettes. Ledere i Posten kan søke på midler til mangfoldstiltak i avdelingen sin gjennom tiltakspotten *Hos oss er forskjeller det normale*. Den toppforankrede organiseringen ble formelt innført etter et prosjekt i 2008 som kartla de ulike tiltakene som fant sted i organisasjonen, og utviklet en mangfoldsstrategi. Lederes praktisering av konseptet kommer til uttrykk gjennom bevissthet når de kommuniserer med sine medarbeidere. Ledere fremhever også viktigheten av at de har en rasismefri-sone på arbeidsplassen. Ledere som har ansvar for rekruttering tar innover seg mangfoldsperspektivet ved søkeprosessen. Dette er også et av de faste tiltakene til Posten. Men ut i fra undersøkelsen viser det seg ikke å være en større endring i rutiner eller formelle prosedyrer.

I forhold til organiseringen og praktiseringen av mangfoldsledelse i Posten er tilkoblingsutfallet den mest nærliggende forklaringen. Frastøtingsutfallet kan i mindre grad forklares fordi ansatte "på gulvet" har i stor grad tatt til seg mangfoldstiltakene som konsernledelsen iverksetter. Og ledere på ulike nivåer praktiserer mangfoldsledelse til en viss grad.

Frikoblingsperspektivet kan i liten grad forklares i og med at mangfoldstiltakene i Posten virkelig har blitt utført. Det har vært flere personer med innvandrerbakgrunn i stabstillinger i ett år gjennom traineeordningen, og flere innvandrerkvinner har fått praksisplass gjennom samarbeidet med NAV. Selv om noen ledere uttrykker at de ikke har endret sin lederstil, har de blitt mer bevisste den mangfoldige sammensetningen, og tar

kulturelle forbehold, uten å forskjellsbehandle sine medarbeidere. Til tross for at ledere ikke har fått en formell innføring i hvordan de skal lede mangfold, og det ikke er antydninger til endrede rutiner eller prosedyrer (bare ved rekruttering), er ikke frikoblingsperspektivet i stor grad en god forklaring.

Oversettelse kan delvis forklare Posten implementering av mangfoldsledelse. På en side kan man si at Posten har gjort en intern oversettelse. Oversettelsen har ikke blitt spredt i organisasjonen hierarkisk fra toppen, men toppledelsen har tatt utgangspunkt i driftstiltakene og tilpasset konseptet til å gjelde hele organisasjonen. Til tross for en formell utforming av mangfoldsarbeidet viker det på informantene som at tilknytningen til arbeidet utfolder seg forskjellig i konsernledelsen og blant driftsledere. I forhold til forventningene til praktisering i et oversettelsesperspektiv vil tilknytningen til konseptet være sterkere hos de som tok initiativ til innføringen og organiseringen, enn de lederne som ikke har deltatt i dette arbeidet. Dette kommer også til uttrykk i intervjuene, og sjansen for at konseptet materialiseres minsker ved mindre tilknytning til man har til konseptet.

Tilkoblingsperspektivet, derimot, forventer en detaljert plan med strategier og målsettinger, og hvor ressurser blir fordelt. Praktiseringen av konseptet forventes å se i nye formaliserte rutiner og prosedyrer, og at lederne anvender dette i sin arbeidshverdag.

Posten har definert sitt mangfoldsarbeid gjennom de ulike tiltakene, og arbeidet er koordinert og utføres av ledere i konsernet, med bistand fra ledere på ulike nivåer. Konsernledelsen har satt seg mål i forhold til antall personer med innvandrerbakgrunn i konsernet i Norge, og i stab og ledelse i Norge. Det har vært en økning i antall innvandrere ansatt i Posten på omtrent 1 % fra 2012 til 2013 (Posten, 2014f). Når det gjelder nye formaliserte rutiner og prosedyrer vises dette bare i forbindelse med rekruttering. Stillingsannonser som utlyses skal inneholde mangfoldsingressen; "Posten er opptatt av mangfold og ønsker å speile mangfoldet i samfunnet. Vi oppfordrer derfor kvalifiserte personer med minoritetsbakgrunn til å søke». Ledere må også forholde seg til de etiske retningslinjene ved rekruttering. Det betyr at søkere skal «ha like muligheter for ansettelse, uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning, eller religiøs-, etnisk- og kulturell bakgrunn» (Posten, 2014i).

På bakgrunn av denne drøftingen anses tilkobling, til tross for lite endring i lederes praktisering, til en viss grad forklaring på lederes praktisering av mangfoldsledelse. Samtidig kan man også delvis si at dette er en form for frikobling. Ledere i Posten har tatt til seg konseptet, men det er i liten grad endrede praktiseringer hos ledere, til tross for at vi ser tegn

til mangfoldsledelse ved rekruttering, og bevissthet rundt kommunikasjonen med medarbeidere.

5.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet hvorvidt og på hvilke måter begrepet mangfoldsledelse er adoptert og på hvilke grad og hvordan konseptet er nedfelt i lederens praksis i Posten Norge AS. Med utgangspunkt i fire teorier om hvordan organisasjonsoppskrifter implementeres og nedfelles i organisasjoner har jeg sett på hvordan Posten har tatt til seg konseptet om mangfoldsledelse.

Mangfoldsledelse er ikke et ukjent begrep hos ledere i Posten, men begrepet anvendes ikke Postens dokumenter om mangfoldsarbeid. Til tross for dette er mangfolds- og integreringsarbeidet i Posten en form for mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse er et vidt begrep og kan komme til uttrykk på forskjellige måter. Hos Posten har konseptet blitt adoptert hovedsakelig gjennom tilkobling, men også i liten grad gjennom frikobling og oversettelse.. Mangfoldsarbeidet i Posten vises gjennom de ulike tiltakene de har på å inkludere og integrerer personer med innvandrerbakgrunn. Tiltakene er formet på bakgrunn av tidligere erfaringer i driftsenhetene i organisasjonen.

Ledernes praktisering av mangfoldsledelse kommer til uttrykk gjennom at de har blitt mer bevisste på den mangfoldige arbeidsstokken og de utfordringene det kommer av å ha medarbeidere med ulik kulturbakgrunn. Dette har påvirket hvordan de kommuniserer og oppfører seg med sine medarbeidere. Praktiseringen i form av nye rutiner og prosedyrer kommer til uttrykk ved rekruttering, gjennom tiltak og etiske retningslinjer. Posten Norge AS har utviklet sin egen form for mangfoldsledelse på bakgrunn av økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn.

6. Sammenligning av mangfoldsledelse i to offentlig organisasjoner

6.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg foreta en kort sammenligning av organisasjonene og gjøre rede for de viktigste funnene hos organisasjonene. Begge organisasjonene i denne oppgaven er statlige, og er på denne måten sammenlignbare. Jeg vil undersøke hvorvidt to statlige organisasjoner har ulike tilnærminger til mangfoldsledelse og eventuelt hvorfor.

6.2 Konseptets utfoldelse i organisasjonene

Konseptet om mangfoldsledelse nedfeller seg forskjellig i disse to organisasjonene, samtidig som begge fokuserer på mangfoldsrekruttering. Skatteetaten har organisert mangfolds- og likestillingsarbeidet i fokusgruppene; alder, kjønn, etnisitet/innvandrere, og personer med nedsatt funksjonsevne. Posten derimot snakker hovedsakelig om innvandrere i forbindelse med mangfoldsarbeidet. Begrepet mangfoldsledelse blir bare nevnt i Skatteetatens overordnede plan, i motsetning til Posten, hvor dette begrepet ikke brukes i forbindelse med mangfoldsarbeidet. Mangfold anses i begge organisasjonene som et samfunnsansvar. "Ikke minst vil vi ved å bygge en mangfoldig organisasjon, ta del i det samfunnsansvar som Skatteetaten har" (Skatteetaten, 2011a). Posten bidrar som samfunnsaktør ved å bidra til god integrering av innvandrere, og har ulike rekrutteringstiltak internt og eksternt.

Siden begge organisasjonene er statlige har de et ansvar for å følge opp krav og retningslinjer fra staten. Til tross for at organisasjonene underligger hvert sitt departement, er begge lovpålagt aktivitets- og rapporteringsplikten, hvor det skal rapporteres om organisasjonenes likestillingsarbeid på kjønn, etnisitet og nedsatt funksjonsevne (Tronstad, 2010). Begge organisasjonene rapporterer til sitt departement om mangfoldsarbeidet.

I litteraturen om mangfoldsledelse knyttes konseptet ofte til HR-avdelingene i organisasjonene. Mangfoldsledelse handler om hvordan lede mangfold, og hvordan ledere håndterer dette i arbeidshverdagen. HR har som regel ansvar for rekruttering, og derfor blir mangfoldsledelse en naturlig arbeidsoppgave for HR-enhetene (Traavik, 2006). I Posten og Skatteetaten er HR-avdelingene involvert i mangfoldsarbeidet, særlig i forbindelse med rekruttering, men også i forbindelse med evaluering og oppfølging av tiltak.

Begge organisasjonene har ansatt egne rådgivere på mangfoldsområdet i HR sentralt. Disse har ansvar for koordinering av tiltak og oppfølging av mangfoldsarbeidet som utføres i organisasjonene. I Posten koordinerer mangfoldsrådgiveren utviklingsprogrammet, praksisplassene for innvandrerkvinner, og mentorordningen. Hos Skatteetaten har HR-

avdelingene og utvalget for likestilling og mangfold (ULM) ansvar for oppfølgingen av arbeidet som gjøres i regionene.

Begge organisasjonene rapporterer til sitt departement om utviklingen av mangfoldsarbeidet gjennom årsrapporter og årsmeldinger. Begge organisasjonene har også signert avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og dermed forpliktet til å ivareta målene i avtalen. Som statlige organisasjoner har de også plikt til å arbeide aktivt og målrettet for å fremme likestilling og hindre diskriminering i følge aktivitets- og rapporteringsplikten. Dette skal fremkomme i organisasjonenes årsrapport (Skatteetaten, 2011a).

6.3 Lederes praktisering av mangfoldsledelse

Hovedsakelig praktiserer Skatteetaten og Posten Norge AS mangfoldsledelse på ulike måter. Posten forholder seg til mangfolds- og integreringstiltakene, mens Skatteetaten har en overordnet plan med målsettinger innen likestilling mellom kjønn, likestilling uavhengig av alder, etnisk bakgrunn og funksjonsevne. Generelt har Skatteetaten et mål at ledere skal ha grunnleggende kompetanse i mangfoldsledelse for at likestilling og mangfoldsarbeidet skal ha virkning. Posten har satset på intern rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, slik at innvandrere med høyere utdanning kan bruke kompetansen sin i stab og ledelse ett år.

Selv om begge organisasjonene har tydelige tegn på mangfoldsledelse, så utfolder konseptet seg ulikt i organisasjonene. Skatteetaten fokuserer på likestilling og mangfold, mens Posten fokuserer på mangfold og integrering.

Begge organisasjonene har i stor grad fokus på rekruttering. Posten har i stor grad fokus på intern rekruttering. På den måten gis innvandrere mulighet til å utvikle seg og bruke kompetansen sin i organisasjonen. Samtidig arbeider Posten med ekstern rekruttering og bruker blant annet portalen www.inkludi.no i forbindelse utlysning av stillinger. Posten har en økning i antall personer med innvandrerbakgrunn i konsernet i Norge. I 2013 er det 13,51 % personer med innvandrerbakgrunn ansatt i Posten. Antall ledere med innvandrerbakgrunn har også økt, og ligger i 2013 på 4,26 % (Posten, 2014f). I årsmeldingen til Skatteetaten for 2012 rapporterer etaten om 62 % andel kvinner, og 38 % andel menn. Ansatte med innvandrerbakgrunn ligger på 5,2 %, mens ansatte med nedsatt funksjonsevne ligger på 6,7 % (Skatteetaten, 2014e). Disse prosentene har økt siden 2010, da var det 4,7 % ansatte med innvandrerbakgrunn og 5,7 % ansatte med nedsatt funksjonsevne (Skatteetaten, 2011a).

I Postens tilfelle oppfatter jeg ut i fra intervjuene at ledernes daglige praktisering av mangfoldsledelse avhenger av arbeidsstokken, avdelingen de leder, og nivået i organisasjonen. Hos Skatteetaten kommer det frem i intervjuene at ledere diskuterer

mangfoldsutfordringer i teamet sitt, og at mangfold er inkludert i lederutviklingsprogrammet for nye ledere. Mangfolds-temaet kommer også iblant opp på ledersamlinger. På den måten kan jeg anta at de fleste ledere i etaten praktiserer mangfoldsledelse i ulik grad.

Ledere i begge organisasjonene praktiserer særlig mangfoldsledelse ved rekruttering og i ansettelsesprosesser. Prosedyrene ved rekruttering handler om å inkludere en mangfoldsingress i stillingsannonsene, og forholde seg til rekrutteringsetikk. Dette er fastlagte tiltak hos Posten (Posten, 2014i). Skatteetaten har også rutiner for rekrutteringstekster og synliggjør at de ønsker kvalifiserte søkere uavhengig av alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne, eller etnisitet (Skatteetaten, 2011a). Begge organisasjonene har samarbeid med Nav om praksisplasser. Posten tilbyr praksisplasser til innvandrerkvinner og Skatteetaten har som mål å tilby personer med innvandrerbakgrunn som har gjennomgått Navs kvalifiseringsprogram praksisplass i etaten.

Ledernes formelle kontakt med medarbeidere skjer gjennom medarbeidersamtalen, eller utviklingssamtalen som den ofte omtales om. I denne samtalen kan medarbeidere og ledere ta opp problemstillinger knyttet til arbeidssituasjonen, og tilrettelegge for at medarbeidere kan utføre sine arbeidsoppgaver. Ledere i Posten og Skatteetaten uttrykker at konseptet om mangfoldsledelse ikke har påvirket utviklingssamtalen, men at temaene kan varierer avhengig av medarbeiderens bakgrunn. Det har blitt en generell bevissthet rundt mangfoldighet hos ledere etter at organisasjonen fokuserte på mangfoldsledelse og mangfoldsarbeid.

6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sammenlignet mangfoldsledelse i to offentlige organisasjoner i Norge. Posten har lang erfaring med å ha en etnisk kulturell arbeidsstokk og har derfor utviklet sitt mangfoldskonsept etter erfaringer fra driftsnivået. Postens ledere utøver mangfoldsledelse i den grad de er bevisste kulturelle forskjeller og bruker denne kunnskapen for å unngå diskriminering og konflikter. Postens ledere legger også vekt på at de har en rasismefri arbeidsplass. Posten har konkrete tiltak som bidrar til integrering av innvandrere internt i Posten, samt ekstern rekruttering av nye medarbeider. Skatteetaten har i lang tid arbeidet med likestilling mellom kjønn blant annet i forhold til lønn og stillingskoder. Nå fokuserer de også på likestilling i forhold til alder, etnisitet og nedsatt funksjonsevne. Skatteetatens ledere utøver mangfoldsledelse hovedsakelig i forbindelse med rekruttering, samt ved gruppe- og utvalgssammensetninger.

Begge organisasjonene har underskrevet IA-avtalen og må forholde seg til målene i avtalen, og organisasjonene har et forpliktende aktivitets og rapporteringsarbeid til departementene de er underlagt i forhold til likestilling og mangfoldsarbeidet. Begge organisasjonene anser mangfoldskonseptet som et samfunnsansvar.

7 Avsluttende kommentarer

7.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg sammenfatte konklusjonen, og vise til viktigste funn. Formålet med oppgaven har vært å se på hvorvidt og eventuelt hvordan begrepet mangfoldsledelse er nedfelt i prat og i praksis, i Skatteetaten og Posten. Ved å bruke organisasjonsteorier har jeg analysert organisasjonenes adoptering og praktisering av mangfoldsledelse. I tillegg til å presentere viktigste funn avslutter jeg med å peke på mulig videre forskning på temaet.

7.2 Konklusjon og viktigste funn

Diversity Management er et amerikansk konsept som hovedsakelig handler om å sikre etnisk likestilling på arbeidsmarkedet (Hagedorn-Rasmussen og Kamp, 2003). Konseptet har en samfunnsmessig moralsk side, og en forretningsmessig side. Det anses som moralsk riktig å rekruttere og inkludere alle typer mennesker på arbeidsmarkedet, samtidig som en mangfoldig arbeidsstokk kan bidra til virksomhetens mål og resultater (Brandi m.fl., 2004). En av årsakene til fremveksten av mangfoldsledelse er en endret demografisk utvikling i den vestlige verden. Økt globalisering og internasjonalisering av organisasjoner, samt nye krav til innovasjon og omdømme er samfunnsmessige forandringer som har bidratt til spredningen av konseptet. Mangfoldsledelse handler både om sikre likestilling og inkludering av utsatte grupper, samt bruke individuelle forskjeller til virksomhetens fordel (Hagedorn-Rasmussen og Kamp, 2003).

Mangfoldsledelse kan forstås og praktiseres forskjellig avhengig av samfunnsmessige og organisasjonskulturelle kontekster. Konseptet skal bidra til likestilling gjennom strategier og organisasjonsplaner og være et redskap for å verdsette forskjellighetene i medarbeiderne. Disse kvalitetene blir også kritisert i litteraturen om diversity management. Først og fremst går kritikken ut på i hvilken grad egentlig mangfoldsledelse bidrar til å oppløse stereotyper. Kritikken handler også om at fokuset på individuelle forskjeller ikke bidrar til å fjerne diskriminering (Hagedorn-Rasmussen, og Kamp, 2003).

Som vist hos Posten og Skatteetaten har organisasjonene formet konseptet på ulike måter. Posten har fokus på etnisk mangfold, mens Skatteetaten inkluderer også kjønn, alder og personer med nedsatt funksjonsevne i deres likestillingsarbeid. Hvorvidt organisasjonene har vært klar over diversity management-konseptet kom ikke frem i denne undersøkelsen. Derimot uttrykker informantene at det var en naturlig utvikling å lage strategi og planer for mangfoldsarbeid i organisasjonen. Årsaken til dette var at organisasjonene allerede

hadde utarbeidet et tiltak på temaet, samt et krav til alle statlige organisasjoner om å rapportere om likestilling og diskrimineringsutfordringer.

Grunnen til at to statlige organisasjoner har forskjellig tilnærming til konseptet kan ha ulike årsaker. Først og fremst kan det være at konseptet om mangfoldsledelse i seg selv er relativt bredt og kan omfatte ulike fremgangsmåter. For det andre kan årsaken være at organisasjonene har forskjellig virksomhet, til tross for at begge er statlige organisasjoner.

Ut i fra analysen er konklusjonen i denne oppgaven at begrepet mangfoldsledelse er adoptert i begge organisasjonene, og den organisatoriske og praktiske tilnærmingen av konseptet utøves til en viss grad. Mangfoldsledelse som begrep blir tydeligst fremhevet i Skatteetatens dokumenter i forhold til Posten. Men begge organisasjoner har et forhold til begrepet og underforstått handler dette om deres mangfoldsarbeid. Begge organisasjonene ser de samfunnsmessig og moralske perspektivene ved arbeidet. Skatteetaten har i større grad beskrevet lønnsomheten av en mangfoldig arbeidsstokk enn Posten.

I analysen av organisasjonene kan de teori-avledete antakelsene om tilkobling og oversettelse i større grad forklare innføringen av mangfoldsledelse enn antakelsene om frastøting og frikobling. Innen et rasjonelt perspektiv anses tilkobling som et utfall for organisasjonsoppskrifter ved implementering. En slik tilkobling skjer suksessfullt om organisasjons ledelse har implementert oppskriften på riktig måte (Røvik, 2007). Forventningene til funn i dette perspektivet handlet om at toppledelsen tok initiativ til adopteringen og tar ansvar for å utarbeide målsettinger og planer for konseptet. Toppledelsen skal tildele ressurser og nye forventninger til ledere, slik at konseptet blir innarbeidet i organisasjonen. Innen det translasjonsteoretiske perspektivet finner vi oversettelse som et mulig utfall av implementeringsprosesser. Oversettelse kan skje gjennom kopiering, trekke fra eller legge til elementer, eller en omvandling av konseptet (Røvik, 2007). Forventninger til oversettelse handlet om konseptet om mangfoldsledelse kunne få en lokal tilpasning og konseptet kan gjenkjennes i ulike former. Også her forventes det at toppledelsen tar seg av ansvaret og oversettelsen og deretter spres det nedover og innover i organisasjonen.

Hos Posten kan innføringen av konseptet delvis forklares med tilkoblingsutfallet. I Posten er mangfoldsarbeidet klart forankret i toppledelsen, med mangfolds- og integreringsrådgiver i HR-sentralt, og mangfoldstiltakene koordineres herfra. Ledere på lavere organisatorisk nivå kan søke ressurser til mangfoldstiltak lokalt fra potten *Hos oss er forskjeller normale*. Samtidig har ikke ledere vært igjennom noe formell innføring i mangfoldsledelse, og har ikke i stor grad endret sin lederstil utover at de har blitt mer bevisste

de kulturelle forskjellene arbeidsstokken. Derimot kan også oversettelse forklare innføringen av mangfoldsarbeidet i Posten. Før mangfold kom på agendaen i Posten, hadde allerede driftsenhetene rekruttert en del innvandrere fordi de manglet arbeidskraft. Driftsenhetene utviklet noen lokale tiltak for å få den mangfoldige arbeidsstokken til å fungere på best mulig måte.. Deretter tok toppledelsen til seg det allerede eksisterende arbeidet og gjennomførte en kartlegging og et prosjekt. Fra dette prosjektet formaliserte Posten sitt mangfoldsarbeid og gjorde det gjeldende for hele organisasjonen.

I Skatteetaten ble initiativet til å ta innover seg mangfoldsfokuset tatt av en leder i 2007. Etter å ha arbeidet med likestilling i etaten i mange år, hadde de allerede et likestillingsutvalg. En tidligere leder satte ned et mangfoldsutvalg i forbindelse med en ny mangfoldsstrategi i 2007. Avgjørelsen om dette ble tatt av skattedirektøren. I 2010 formaliseres arbeidet ytterligere, og toppledelsen tok initiativ og ansvar for å samkjøre likestilling og mangfoldsarbeidet etter diskusjon om temaet i etaten. Toppledelsen og HR sentralt, samt utvalget for likestilling og mangfold (ULM) har ansvar for utformingen av arbeidet og oppfølging av regionene, og de regionale likestilling- og mangfoldsgruppene. Det er tydelig en tilkobling av konseptet, med forankring hos toppledelsen, og klare arbeidsoppgaver for ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Samtidig har Skatteetaten tilpasset mangfoldsarbeidet til organisasjonens eksisterende likestillingsarbeid. Det er en naturlig sammenheng siden mangfoldsledelse blant annet handler om likestilling og antidiskriminering. Ledere som arbeider sentralt i organisasjonen, eller ledere som er engasjerte i utvalgene har sterke tilknytning til mangfoldsledelseskonseptet enn andre ledere i etaten.

Mangfoldsledelse uttrykkes forskjellig i disse organisasjonene, men samtidig har de begge et rekrutteringsfokus, og anser mangfoldsarbeidet som et samfunnsansvar.

7.2.1 Mangfoldsledelse nedfelt i prat og praksis

Posten Norge AS og Skatteetaten er to offentlige organisasjoner i Norge som tydelig tar mangfold som et samfunnsansvar og ser verdien av en mangfoldig arbeidsstokk. I denne oppgaven har sett på hvorvidt og eventuelt hvordan mangfoldsledelse er nedfelt i "prat" og praksis.

Organisasjonene følger opp kravene fra staten gjennom likestilling- og diskrimineringslovene, arbeidsmiljøloven, rapporteringsplikten, og stortingsmeldingene. Organisasjonene har også signert IA-avtalen som bidrar til forpliktende arbeid i forhold til å være en inkluderende arbeidsplass. Begge organisasjonene uttrykte at mangfoldsledelse i stor grad handlet om rekruttering. Det kom i liten grad frem hvordan ledere arbeidet med

mangfold videre på arbeidsplassen, foruten utvalg- og gruppesammensetninger. Samtidig kan mangfoldsledelse utformes på ulike måter, og få ulike uttrykk i ulike organisasjoner. Hos Posten ser vi integreringstiltak, og trainee- og mentordninger, mens hos Skatteetaten har de satt seg mål for rekruttering, og inkludering av mangfold i strategier og planer. Hvorvidt ledere i disse to norske offentlige organisasjonene leder mangfold på arbeidsplassen, slik at ansatte føler seg inkludert, og tilrettelegger for utvikling og samarbeid kommer til en viss grad til uttrykk i denne oppgaven.

Når det gjelder hvorvidt konseptet er nedfelt i "prat", i Postens og Skatteetatens dokumenter og internettsider, er dette i stor hovedsak adoptert gjennom delvis tilkobling og oversettelse. Skatteetaten har adoptert inn begrepet i etatens overordnede plan for likestilling og mangfold. Ledere i etaten har fått kjennskap til begrepet gjennom mangfoldsrekrutteringskurs, og lederplattformer i regi av etaten. Posten har ikke adoptert inn begrepet i organisasjonsdokumenter i samme grad som Skatteetaten. Postens ledere har kjennskap til mangfoldsledelse som begrep gjennom prosjektet som ble gjennomført i 2008. I Posten er mangfoldsarbeidet knyttet til integreringstiltakene. På bakgrunn av analysen var det i større grad antakelsen om tilkobling og oversettelse som best kunne forklare adopteringsprosessen i disse organisasjonene. Organisasjonene har til en viss grad kjennskap til begrepet mangfoldsledelse.

Når det gjelder hvorvidt konseptet er nedfelt i strukturer og rutiner kommer dette til syne på ulike måter i de to organisasjonene. Hos Skatteetaten har de knyttet mangfoldskonseptet til det allerede eksisterende likestillingsarbeidet. Ut i fra dette har de sentrale og regionale mål og tiltaks-planer. Arbeidet er organisert i et sentralt utvalg, med regionale grupper, og arbeidet koordineres fra HR-avdelingen sentralt i organisasjonen. Hos Posten er mangfoldskonseptet knyttet til de ulike integreringstiltakene i organisasjonene. Arbeidet koordineres fra HR-avdelingene sentralt, i samarbeid med ledere på de ulike nivåene i organisasjonen. Mangfoldsledelse er til en viss grad nedfelt i rutiner og målplaner. Konseptet har ikke i stor grad endret noen organisasjonsstrukturer, foruten at organisasjonene har egne mangfoldsrådgivere.

Når det gjelder hvorvidt konseptet er nedfelt i lederes daglige praksis er dette mest synlig ved rekruttering og ansettelsesprosesser. Skatteetaten har selv utviklet et e-læringskurs hvor ledere blir utfordret på problemstillinger knyttet til rekruttering, intervju og ansettelsesprosesser i et mangfoldsperspektiv. Etatens ledere rekrutterer mangfoldig i den grad de klarer. Kvalifikasjonsprinsippet gjelder først og fremst. Samtidig tar de også inn praksisplasser gjennom Nav og har som mål å opprette traineestillinger. Posten fokuserer

både på internt og eksternt rekruttering. Posten tilbyr ansatte med innvandrerbakgrunn med høyere utdanning traineestillinger i stab og ledelse for et år. Dette programmet har mange søkere. Posten har også en praksis- og mentorordning for innvandrerkvinner som ønsker å prøve seg i arbeidslivet. Begge organisasjonene oppfordrer minoriteter til å søke når de lyser ut stillinger. Mangfoldsledelse nedfelles i lederes daglige praksis hovedsakelig i forbindelse med rekruttering og ansettelse. Ledere tar også hensyn til mangfoldsperspektivet i utvalg- og gruppesammensetninger og i kommunikasjonen med medarbeider i det daglige. Organiseringen og praktiseringen av mangfoldsledelse kan i hovedsak forklares ut i fra antakelsene om tilkobling og oversettelse.

7.2.2 Social diversity eller managing diversity?

Mangfoldsledelse handler først og fremst å ha en mangfoldig arbeidsstokk, og da må organisasjoner rekruttere mangfoldig fra hele befolkningen. Dette kan anses som en samfunnsmessig moralsk gjerning. For det andre handler mangfoldsledelse om å utnytte ressursene som er blant de unike medarbeiderne. Det er vinn-vinn situasjon for arbeidsplassen og arbeidstaker. Arbeidstakere får bruke sin kompetanse, og arbeidsgiveren får bruke kompetansen for å oppnå virksomhetens målsettinger, og i møte med kunder eller brukere.

Mangfoldsledelse skiller seg fra tidligere likestillingsarbeid. "Diversity management differs from previous employment equity approaches directed at under-represented minority ethnic groups, such as antidiscrimination, equal opportunity and affirmative action approaches, because of its primary emphasis on business benefits, organizational efficiency and market performance" (Wrench, 2005:73). Det hevdes også at Diversity Management ikke er den beste løsningen i kampen mot diskriminering på arbeidsplassen. "Recently, two separate pieces of academic research independently confirmed the strong resistance of British union officials and equality activists to diversity management in Britain. Interviews with trade union officials responsible for equality issues revealed dominant attitudes ranging from skepticism to outright hostility, with diversity management being described as 'a cover-up', 'window dressing' and a 'softer term' which detracted from the equality agenda" (Wrench, 2005, 74). Kritikere av mangfoldsledelse tviler på at konseptet om managing diversity vil minske diskrimineringen og stereotyper i arbeidsmarkedet, og anser heller likestillings og antidiskriminerings- arbeid som en bedre løsning (Hagedorn-Rasmussen og Kamp, 2003). Det hevdes at positiv særbehandling og like rettigheter gir minoriteter muligheter på arbeidsmarkedet, uten at det innføres mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse handler, i tillegg til å gi minoriteter muligheter, også om å lede mangfoldet og holde på de ansatte (Drange, 2014).

Konseptet nedfelles på forskjellige måter i ulike kontekster. "Resultaterne af mangfoldighedsledelse er derfor meget afhængige af, hvordan mangfoldighedsledelse konkret forstås og praktiseres i en bestemt sammenheng. Enkelte undersøgelser peger på, at der faktisk er forskelle i den tilgang til

mangfoldighedsledelse, som vinder udbredelse i Europa" (Hagedorn-Rasmussen og Kamp, 2003: 17). Hagedorn-Rasmussen og Kamp (2003) hevder at Norge og Sverige hovedsakelig relaterer mangfoldsledelse til mangel på arbeidskraft, og problemer med å integrere etniske minoriteter på arbeidsmarkedet. Nederland derimot, knytter mangfoldsledelse til interkulturell ledelse. Årsaken til dette var at store internasjonale organisasjoner allerede var etablert i Nederland når konseptet om diversity management ankom til Europa. Disse forskjellene viser at samfunnstrekk kan ha betydning for hvordan konseptet spres og nedfeller seg i organisasjoner. Noen organisasjoner kan ha mer fokus på det samfunnsmessige og sosiale ansvaret ved mangfoldsledelse enn det forretningsmessige lederfokuset. Mangfold tolkes forskjellig avhengig av hvordan det gir mening i den konkrete sammenheng. Arbeidsstokken blir mangfoldig, men jobbfunksjoner og normer omkring arbeidet endres ikke. En organisatorisk forankring av mangfoldsledelse forutsetter en bred deltakelse i organisasjonen. Det handler om å sikre minoriteter rettigheter, men også skape rom for læring, utvikling og refleksjon. På den måten kan minoritetene på arbeidsplassen utvikle seg og bidra til virksomhetens utvikling.

Mangfold på arbeidsplassen og lederes tilrettelegging for godt arbeidsmiljø vil styrke organisasjonens konkurranseevne i vår globaliserte verden. Mennesker med ulike bakgrunn og livserfaring kan gi grobunn for at det utvikler seg nye tanker og ideer. Dette gir grunnlag for fremtidig utvikling, vekst og produksjon. Den ansattes ivaretagelse avhenger av hvordan ledere møter sine medarbeidere. Ledere har i stor grad påvirkningskraft på arbeidskulturen i lys av å være et forbilde og ved å ha ansvar for personalpolitiske virkemidler som belønning, kriterier for rekruttering og miljøskapende tiltak. Lederens relasjon til de ansatte kan også påvirke arbeidsmiljøet. En mangfoldig arbeidsplass kan møte muligheter og utfordringer, avhengig av hva slags virksomhet det er, de ansattes utdanningsnivå, lederens holdninger og lederens personlige egenskaper, samt erfaringer (Sandal, 2013).

Mangfoldsledelse er et frivillig konsept som organisasjonene ønsker å implementere som en respons på den økende mangfoldige arbeidsstokken. Likestilling og like rettighetsarbeid har i stor hovedsak vært HR-anliggende. Mangfoldsledelse knyttes ofte også opp mot HR, men samtidig bør mangfoldsledelse implementeres i hele organisasjonen (Drange, 2014). Klarsfeld, Ng og Tatli (2012) fremhever at mange organisasjoner tar initiativ til å redusere omfanget av diskriminering ved rekruttering og ansettelse, og kaller dette for mangfoldsledelse. Hagedorn-Rasmussen og Kamp (2003) fant i sin undersøkelse at danske virksomheter er sosialt ansvarlige; altså at de i tillegg setter i gang tiltak for å ta et sosialt og moralsk

ansvar for minoriteter i arbeidsmarkedet. Om det er dette vi ser i disse to norske offentlige organisasjonene også kan videre forskning kanskje gi svar på.

7.3 Videre forskning

Videre forskning kunne i denne forbindelse se nærmere på i hvilken grad, eventuelt hvordan medarbeidere i offentlige organisasjoner anser sine ledere som gode mangfoldsledere. Hva innebærer det å være en god mangfoldsleder? I denne oppgaven har jeg sett på hvordan ledere selv anser seg som mangfoldsledere og hvordan de eventuelt har endret seg etter at konseptet ble implementert. Videre kunne det vært interessant og se på private organisasjoner, og om hvorvidt og eventuelt hvordan de adopterer mangfoldsledelse. Er mangfoldsledelse forskjellig i private og offentlige organisasjoner og eventuelt hvorfor? En annen vinkling kunne vært å se på fagforeningens rolle i adopteringen og utformingen av mangfoldsledelse på arbeidsplasser.

I norsk sammenheng har forskningen i stor grad vært basert på case-studier i store organisasjoner som Telenor, Statoil og Posten, og fokuset har ligget på rekruttering, årsaker til økt mangfold, og holdninger til mangfold. Det har i mindre grad forsket på hva slags effekt mangfoldsledelse har på arbeidsmiljø og produktivitet (Drange, 2014). I følge Sandal (2013) har forskningen i liten grad vært rettet mot forhold på arbeidsplassen som hemmer eller fremmer innvandreres tilhørighet i arbeidslivet.

Forskning på mangfoldsledelse i Norge har i hovedsak rettet oppmerksomheten på enkeltkomponenter av mangfoldsledelse, som for eksempel et mangfoldsfokus i rekrutteringsfasen. Mangfoldsledelse bør være en organisatorisk helhetlig strategi, og forskning på emne må derfor ta innover seg hele prosessen av mangfoldsledelse i organisasjoner.

Kildehenvisninger

Aas, Ellen Wennevold (2009): « En mangfoldig stat» <<http://www.mangfoldsportalen.no/For-arbeidsgivere/En--mangfoldig-stat/>> [lesedato: 2.4.2014]

Arnulf, Jan Ketil (2012) *Hva er ledelse?* 2 opplag, Oslo: Universitetsforlaget

Arredondo, P (1996). *Successful Diversity Management Initiatives*. London: Sage

Barne,-likestillings- og inkluderingsdepartementet (2013) «Ny diskrimineringslovgiving trer i kraft 1.januar. Nyhet < <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/aktuelt/nyheter/2013/ny-diskrimineringslovgivning-trer-i-kraf.html?id=748269#>> [lesedato 4.4.2014]

Berg, Berit Mangfold, (2000) *Om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter*, Trondheim: SINTEF rapport

Berg, Berit, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen, og Susanne Hellan Øiaas (2012) *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*, Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS

Bjartveit, Steinar, og Kjetil Eikeset (2008) *Makt og verdighet. Perspektiver på ledelse*. 3 opplag 2011, Oslo: Cappelen Damm AS

Brunsson, Nils (2002), *The organization of hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. 2.utgave, Oslo: Abstrakt forlag

Brandi, Søren m.fl. (2004) *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget

Bøhn, Henrik, og Magne Dypedahl (2009) *Veien til interkulturell kompetanse*. 3.opplag 2013, Bergen: Fagbokforlaget

Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness, og Kjell Arne Røvik (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2 utgave, 3 opplag 2013, Oslo: Universitetsforlaget

Cox, Taylor Jr (1994) *Cultural diversity in organizations; theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler

Cox, Taylor Jr (2001) *Creating the multicultural organizations: a strategy for capturing the power of diversity* San Francisco: Jossey-Bass

Czarniawska, Barbara, and Guje Sevòn (1996) *Translating organizational change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co

DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160

Drange, Ida (2014): *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-rapport r2014:3

Døving, Erik og Odd Nordhaug (2007): «Inkluderingsledelse i norske virksomheter» <http://www.idunn.no/ts/beta/2007/01/inkluderingsledelse_i_norske_virksomheter?highlight=i> [lesedato: 9.5.2012]

Dobbs, M. F. (1996) «Managing diversity: Lessons from the private sector» Public Personnel Management Volume 25, issue 3 page 351

EGGE, Marit (red.) (2008): *Mangfold i politiet*. Forskningskonferansen. Oslo: Politihøgskolen PHS Forskning 2008:3

Gabrielsen, Stine (2009): «Fargerik terminal» Postavisen 20.2.2009:11

GRIMSØ, Rigmor E., og Einar Engebretsen (2005) *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk AS

HAGEDORN- Rasmussen Peter og Anette Kamp (2003) *Mangfoldighedsledelse mellem vision og praksis*. København: SFI

Hanna Glans (2010): Diversity management i dag- affarsnytta med mångfald, Strategier for att leda och hantera olikheter och likheter. Handelskammarens Rapport nr. 1 2010 http://www.handelskammaren.com/fileadmin/user_upload/Analys_rapporter/Rapport_1.10_Diversity_Management_idag.pdf [lesedato 09.05.2012]

Holvino, Evangelina, og Anette Kamp (2009) "Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic" Scandinavian Journal of Management, Volume 25, issue 4, page 395-403

Ivanevich, Dr. John M, og Dr. Jacqueline A. Gilbert (2000) "Diversity Management. Time for a new approach" Public Personnel Management. Volume 29 issue 1, page 75-92

Integrering – og mangfoldsdirektoratet (IMDi) (2011): *Mangfold i heleide statlige virksomheter. HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold*. Oslo: IMDi

Jacobsen, Dag Ingvar (2000), *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 3.utgåve. Bergen: Fagbokforlaget

Jensen, Ragnhild Steen. og Julia Orupabo, (2010), Evaluering av forsøket med moderat kvotering av innvandrere. ISF-rapport 2010:5

Johnston, W.B and Packer, A.H (1987), *Workforce 2000- Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute

Kandola, R. and J. Fullerton (1998), *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. 2.utg, London: Institute of Personnel Development

Klarsfeld, Alain (2009) *The diffusion of diversity management: the case of France*. Scandinavian Journal of Management, volume 25, issue 4, page 363-373

Klarsfeld, Alain, Eddy Ng, og Ahu Tatli (2012) *Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK*. European Journal of Industrial Relations Volume 18, issue 4, page 309-327

Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2014,
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/tema/lonns-og_personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten.html?regj_oss=1&id=86968 [lesedato 13.5.2014]

Kvale, Steinar (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*, 10.opplag, Oslo: Gyldendal Akademisk

Loden, Marilyn and J.B Rosener (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a vital resource*. Irwin Professionals Publishing, Burr ridge IL

Lorbiecki, Anna, and Gavin Jack (2000) *Critical turns in the evolution of diversity management*. British Journal of Management, volume 11, special issue, page 17-31

Mangfoldsportalen (2012) Posten: Hos oss er forskjeller det normale
<<http://www.mangfoldsportalen.no/Gode-eksempler/Posten-Hos-oss-er-forskjeller-det-normale/>> [lesedato: 10.4.2014]

Meyer, John W. and Brian Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 page. 340-363

Mor Barak, Michàlle E. (2005) *Managing Diversity Towards Globally Inclusive Workplace* Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Mor Barak, Michàlle E. (2014) *Managing Diversity Towards Globally Inclusive Workplace*. 3 utgave, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Norhei-Hansen, Anne (2010) "Verdien i å lede mangfold". Ukeavisen Ledelse nr. 15, 23. april. 2010.

Nordhaug, Ingerid W og Odd Nordhaug (2004) «Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv» Magma Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse 4/2004 <<http://www.magma.no/omstilling-til-et-mangfoldig-arbeidsliv>> [lesedato: 9.5.2012]

Norsk Post og Kommunikasjonsforbund (2008) `Årsrapport 2008`
<<http://www.postkom.no/wp-content/uploads/2011/12/Årsrapport-2008.pdf>> [lesedato: 10.4.2014]

Omanovic, Vedran (2009) «Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S» Scandinavian Journal of Management. Volume 25, issue 4, page 352-362

Posten (2014a): Kort om Posten <<http://www.postennorge.no/om-posten/fakta>> [lesedato 20.2.2014]

Posten (2014b): Selskapsform og styring <<http://www.postennorge.no/om-posten/styring-og-ledelse/eierstyring-og-selskapsledelse>> [lesedato 20.2.2014]

Posten (2014c) Organisasjonskart <<http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/organisasjonskart>> [lesedato 20.2.2014]

Posten (2014d) Ledelsesprinsipper <<http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier/visjon-verdier/ledelsesprinsipper>> [lesedato 20.2.2014]

Posten (2014e): `Samfunnsansvar: Mangfold og integrering´ <<http://www.postennorge.no/samfunnsvarsvar/mangfold>> [lesedato: 10.4.2014].

Posten (2014f): `Årsrapport 2008´ <<http://www.postennorge.no/aarsrapport/barekraft/arbeidsmilljo>> [lesedato: 10.4.2014]

Posten (2014g): `Samfunnsansvar: Mangfold´ <<http://www.postennorge.no/15414/samfunnsansvar-mangfold>> [lesedato: 10.4.2014]

Posten (2014h): `Postens mangfoldsarbeid´ <<http://www.postennorge.no/15353/postens-mangfoldsarbeid>> [lesedato: 10.4.2014]

Posten (2014i): `Integreringstiltak i Posten´ <<http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/mangfold/integrering2/integreringstiltak-i-posten>> [lesedato: 10.4.2014]

Posten, (2014j): `Mangfoldig samarbeid´ <<http://www.postennorge.no/nyheter-og-media/nyhetsarkiv/nyhetsarkiv/mangfoldig-samarbeid>> [lesedato: 10.4.2014]

Rasmussen, Bente (red.) (2005) *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstilling*. Norges forskningsråd, program for arbeidslivsforskning

Rasmussen, Bente (red.) og Ulla Forseth (2002) *Arbeid for livet*. 1.utg, 2.opplag 2003, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

IA-avtalen (2010), *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1.mars 2010 - 31. desember 2013*, Regjeringen ved arbeidsministeren, næringslivets hovedorganisasjon, HSH, KS, Staten som arbeidsgiver ved fornyings -, administrasjons - og kirke departementet, landsorganisasjonen i Norge, Unio, Akademikerne, Yrkesorganisasjonenes sentralforbund. http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf [lesedato: 14.11.2013]

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*, 2 opplag, 2009, Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, Kjell Arne, (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, 6 opplag, 2007 Bergen: Fagbokforlaget

Sahlin-Andersson, K. (1996), *Imitating by editing success. The construction of organizational fields and identities*. Translating organizational change, Berlin: De Gruyter. , 69-92

Sandal, Gro Mjeldheim, Hege Høivik Bye, Tonje Fyhn, og Valeria Markova (2013): «*Mangfoldsledelse*» og *innvandreres tilknytning til arbeidsplassen*. Universitetet i Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Society and workplace diversity group

Selznick, Philip (1957) *Lederskap*. Norsk versjon, 1997, Tano Aschehoug

Scott, W. Richard og Gerald F. Davis (2007) *Organizations and organizing. Rational, Natural and Open system Perspectives*. Pearson International Edition, New Jersey: Pearson Education Inc.

Scott, W. R. (1991), "Unpacking institutional arguments" University of Chicago Press , Chicago , pp. 164--182 .

Skatteetaten, (2011a) « Likestilling og mangfold. Skatteetatens overordnede plan for 2011-2015», fullversjonen. Skattedirektoratet, HR staben, april, 2011.

Skatteetaten (2013a) `Program. Ledelse og rekruttering i et mangfoldsperspektiv´, 29.4.2013

Skatteetaten (2013b): `Likestilling og mangfold i Skatteetaten 2013. Utvalget for likestilling og mangfold (ULM)´ PowerPoint presentasjon, Skatteetaten, 3.10.2013

Skatteetaten (2014a) Vårt samfunnsoppdrag <<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Vart-samfunnsoppdrag/>> [lesedato: 20.2.2014]

Skatteetaten (2014b) Organisasjonen <<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/>> [lesedato: 20.2.2014]

Skatteetaten (2014c) Skatteregionene <<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/Skatteregionene/>> [lesedato: 20.2.2014]

Skatteetaten (2014d) Strategier 2010-2015

<http://www.skatteetaten.no/upload/Brosjyrer_og_bok/Etatens_strategier_2_77130a.pdf> [lesedato: 20.2.2014]

Skatteetaten (2014e) Årsmelding 2012

<<http://www.skatteetaten.no/upload/PDFer/%C3%85rsmelding%202012.pdf?epslanguage=nb-NO>> [lesedato: 20.2.2014]

Stenslie, Ole Andreas (2011): “ Vegvesenet viser vei innen mangfold”

<http://www.idebanken.org/inspirasjon/vegvesenet-viser-vei-innen-mangfold> [lesedato: 2.4.2014]

St.meld. nr. 49 (2003-2004): Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og Frihet. Kommunal og regionaldepartementet

Sundre, Hilde Fossum (2014): «Mangfold i rekrutteringsprosessen: Skatteetatens e-læringsprogram åpner øyne» < <http://www.mangfoldsportalen.no/Gode-eksempler/Mangfold-i-rekrutteringsprosessen/>> [lesedato: 2.4.2014]

Sundre, Hilde Fossum (2014): «Forsvaret- uniformert mangfold» <http://www.mangfoldsportalen.no/Gode-eksempler/Forsvaret--uniformert-mangfold/> [lesedato 2.4.2014]

Telenor (2014): «Ansvarlighet og mangfold» <http://www.telenor.no/om/samfunnsansvar/ansvarlighetogmangfold.jsp> [lesedato: 2.4.2014]

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, 4 utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel (2009) *Fra nysgjerrighet til innsikt. Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Trondheim: Sosiologisk forlag

Traavik, Laura E.M, (2006) *Ledelse av mangfold*, Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 2/2006, <<http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>> [lesedato: 19.11.2012]

Tronstad, Kristian Rose (2010): *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo rapport 2010:39

Wrench, John (2005): «Diversity management can be bad for you» Institute of race relations Vol.46 (3):73-84. SAGE Publication

Wrench, John (2007) *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU* Aldershot: Ashgate

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *Mangfoldsledelse i norske offentlige organisasjoner*

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave i Organisasjon og ledelse ved institutt for sosiolog, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, Universitetet i Tromsø. Masteroppgaven skal belyse hvordan begrepet og konseptet mangfoldsledelse er innarbeidet i to offentlige organisasjoner og i hvilken grad dette er praktisert hos ledelsen. Jeg vil analysere dokumenter som omhandler ledelse av mangfold fra organisasjonene og intervjuere ledere for å finne ut hvordan mangfoldsledelse anvendes i to aktuelle og relevante offentlige organisasjoner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer intervju av et utvalg av ledere som har en mangfoldig arbeidsstokk, og analyse av de dokumenter som dere har som inneholder informasjon om mangfoldsledelse. Det kan være alt fra planer og målsettinger, til strategier og vedtekter. Alle intervjuer blir anonymisert. For å øke kvaliteten på data, ønsker jeg primært å få "tapet" intervjuene som lydopptak. Jeg vil selvfølgelig respektere dersom noen av respondentene vil reservere seg mot lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være meg selv og min veileder som har tilgang på informasjonen om deg. Opplysninger og opptak vil bli oppbevart adskilt fra øvrige data gjennom hele prosjektiden.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.11.2013. Eventuelle personopplysninger og lydopptak blir anonymisert og slettet ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marthe Andrea Aspheim Øren, 95409210 eller veileder professor Kjell Arne Røvik, kjellar@sv.uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

MVH

Marthe Andrea Aspheim Øren

martheandrea@gmail.com

95409210

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Vedlegg 2: Intervjuguiden

Bakgrunnsinformasjon:

- Kjønn, yrkestittel, arbeidsbeskrivelse, antall år i organisasjonen

Tema A. Mangfoldsledelse:

1. Har du hørt om begrepet mangfoldsledelse?
2. Kan du huske hvor har du hørt om det, når og fra hvem?
3. Hva legger du i ordet mangfoldsledelse?
4. I hvor stor grad mener du selv at du praktiserer mangfoldsledelse?
5. På hvilke måter arbeider du konkret med mangfold?
6. Er denne måten å lede på bra eller ikke? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. I hvilken grad vil du si (eventuelt tror du) at mangfoldsledelse er en annen måte å lede på enn man leder på til vanlig?
8. I hvilken grad har du over tid blitt en bedre mangfoldsleder?
9. I hvilken grad mener du din måte å lede på har endret seg etter at bedriften har innført mangfoldsledelse?

Tema B. Ressursbruk:

10. Hva slags ressurser ble brukt under og etter implementeringen?
11. I hvor stor grad mener du at det har blitt brukt nok ressurser på mangfoldsimpliceringen?
12. Ble det satt av øremerkede økonomiske midler for å innføre mangfoldsledelse?
13. På hvilke måter ble kompetansen på mangfold innført i organisasjonen?
14. Har du fått opplæring i mangfoldsledelse?
15. Vil du si at du har fått trent på mangfoldsledelse som ledd i implementeringen?

Tema C. Omorganiseringen:

16. Når og hvordan begynte implementeringen av mangfoldsarbeidet?
17. Hvordan organiserte dere implementeringen av mangfoldsledelse?
18. Var det noe motstand i organisasjonen når endringen trådte i kraft, eller i forkant? Og eventuelt hva slags motstand og fra hvem?
19. Når du ser tilbake; ble implementeringen gjennomført slik dere hadde tenkt?
20. Hvor varig antar du at mangfoldsledelse blir i organisasjonen? Er det etter din mening en ide som har satt seg som praksis eller kan den "floppe" og forsvinne ut?
21. I hvilken grad har dere systemer for å etterprøve og evaluere om dette har fungert

eller ikke?

Tema D. Medarbeidersamtalen:

22. I hvilken grad og eventuelt på hvilke måter har innføringen av mangfoldsledelse endret medarbeidersamtalen?
23. Har temaene under medarbeidersamtalen endret seg? Hvordan?
24. Hvordan responderer du på i den grad du får tilbakemeldinger på utfordringer knyttet til;
 - Arbeidstid
 - Ferie og permisjon
 - Klesdrakt/uniform
 - Religiøs symbolbruk
 - Religiøs utøvelse i arbeidstiden
 - Fagforeningsarbeid
 - Kjønnroller, kjønnsforskjeller
 - Språk utfordringer
 - Diskriminering, rasisme og mobbing

Tema E. Andre trekk ved mangfoldsledelse:

25. Har organisasjonens verdier endret seg etter implementeringen av mangfoldsledelse/mangfoldsarbeid? Hvilke måter?
26. På hvilke måter har arbeidskulturen endret seg?
27. Har ledelseskulturen endret seg? Hvordan?
28. Har samhandlingen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider fått endrede uttrykksmåter, har du endret måten du kommuniserer med medarbeidere på?
29. Hvem eller hva bestemte at organisasjonen skulle innføre mangfoldsarbeidet i organisasjonen, og hvorfor?
30. Har du selv tatt initiativ til ulike ledelsesutfordringer ift mangfold, og hvordan?
31. Hvordan arbeider du som leder med å forbedre arbeidsmiljøet til dine medarbeidere?
32. Er det andre utfordringer som har oppstått etter innførelsen av mangfoldsledelse, som dere ikke tenkte på i utgangspunktet?
33. Er det noe annet du ønsker å tilføye eller nevne i forbindelse med arbeidet med mangfold i organisasjonen?