



Ludvig Voldmo

Mangfoldsledelse i NAV

**En analyse av hvordan ledere forholder seg til mangfold og
inkludering**

**Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring
OsloMet – Storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap
Oslo, 2022**

Sammendrag

Studien har som formål å undersøke hvordan mangfoldsledelse kan operasjonaliseres, med utgangspunkt i NAV som case. Ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer har studien kartlagt hvilke holdninger, erfaringer og opplevelser ledere har til egen mangfoldsledelse. Analysen skal gi svar på følgende problemstilling: **Hvordan kan lederes opplevelse av mangfoldsledelse i NAV, si noe om hvordan premisser for mangfolds- og inkluderingsarbeid bør operasjonaliseres for god praksis?**

NAV er en etat som er organisert som et partnerskap mellom kommune og stat. Her ligger det et samfunnsansvar i å gi mennesker muligheter, hvilket fører til at de har et sterkt fokus på mangfold og inkludering mot samarbeidspartnere og brukere. Både gjennom strategien for “Inkluderende arbeidsliv” og gjennom pålagt oppfølging via Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Undersøkelsen viser derimot at bevisstheten på og arbeidet med dette internt ikke er like godt forankret i avdelingens strategi.

For å belyse hvordan NAV kan tilnærme seg god praksis for sine egne avdelinger framover, har studien ved hjelp av norsk empiri på området og aktuell teori, sett på hvordan funnene skaper dilemmaer som NAV kan bruke i egen bevisstgjøring og videre strategi internt. Det har blitt vist hvordan mangfoldsledelsen i hovedsak angår rekrutteringsprosesser og hvordan mulighetsrommet er større for strategisk inkludering. Dette følger som resultat av meritokratiske trekk, i motsetning til de prinsippene som følger av diskursen om mangfold og inkludering i offentlig sektor.

Undersøkelsen er ikke tilstrekkelig grunnlag for å si at resultatene kan generaliseres for hele NAV. Allikevel var det relativt enighet rundt de samme momentene blant lederne, som indikerer at NAV bør vurdere om mangfoldsledelse er en strategi som kan ta sterkere forankring i lokale utfordringer rundt mangfold og inkludering, i tråd med tillitsreformen.

Abstract

The purpose of this study is to provide an analysis of how diversity management can be operationalized, regarding NAV as a case. By using semi-structured interviews, the study shows what attitudes and experiences leaders got towards diversity management internally. The analysis is trying to explain the following research question: **How can leaders experiences regarding diversity management in NAV, explain further premices for working with diversity and inclusion in practice?**

NAV is a public agency which is organized as a partnership between municipality and state level. They got a social responsibility in which they are supposed to provide people with opportunities. Hence, their focus is strongly centred around diversity and inclusion towards partners and users. Both through the strategy “Inkluderende arbeidsliv” and through mandatory following of the “Aktivitets- og redegjørelsesplikt”. The study shows that being conscious about and working with this internally, is not that well based in the strategy of the department.

To better understand how NAV can approach a good practice for its own departments in the future, the study uses norwegian empirical evidence and relevant theories. It also dives into how different dilemmas in NAV can provide awareness and be used to make strategic changes. It has been shown how diversity management mainly relates to recruitment processes and how this affects the possibility to make inclusion more strategic. This is the result of a meritocratic structure, in contrast to the principles regarding the discourse on diversity and inclusion in the public sector.

The results do not provide sufficient basis to generalize for the whole of NAV. However, the study indicates that most of the leaders felt similar about how NAV should consider whether their strategy for diversity management is as strongly rooted in local challenges as it should be. Especially considering the “tillitsreform”.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min tid som student. Masterstudiet har vært fint, men ikke minst utfordrende gjennom pandemi og mye hjemmekontor. Likevel har jeg tilegnet meg god kunnskap på flere områder og fått mulighet til å se nærmere på områder jeg brenner ekstra for. Dette er kunnskap jeg vil ta med meg ut i arbeidslivet.

Veien til denne oppgaven var preget av en interesse for hvordan vi kan bidra til at arbeidslivet ser en merverdi i de menneskene som arbeider rundt omkring. Dette førte til at jeg til slutt ble nysgjerrig på hvordan mangfoldsledelse fungerer i NAV.

Underveis har jeg fått god hjelp av en avdeling i NAV, med flotte mennesker som har hjulpet meg mye med forskningen. Her har jeg både fått masse god data, men også en innsikt i hvordan ledere i NAV arbeider og tenker rundt de sentrale temaene som ligger til grunn for denne oppgaven. Dette har også hjulpet meg med å forstå offentlig sektor bedre. Tusen takk til alle som bidro.

Jeg vil gjerne takke min veileder for særdeles god og konstruktiv hjelp under en stressende periode. Det som underveis har vært store utfordringer, har fått tydeligere retning og klarhet med gode innspill fra Ann-Helén Bay.

Jeg vil også takke familie, venner og kjæreste for god støtte og motiverende ord underveis. Arbeidet hadde følt ekstra tungt uten dere.

15. mai. 2022

Ludvig Voldmo

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning	7
1.1 - Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 - Problemstilling og oppbygning av oppgaven.....	8
1.3 - Kontekst og bakgrunn.....	9
1.3.1 Mangfoldsledelse i norsk offentlig sektor.....	9
1.3.2 Regulering og styring av mangfold og inkludering i Norge.....	10
1.3.3 Mangfoldsledelse i relasjon til NAV.....	11
Kapittel 2 - Metode	13
2.1 Innledning.....	13
2.2 Valg av forskningsdesign og metode.....	14
2.3 - Utvalg.....	14
2.3.1 - Rekruttering av informanter/Datainnsamling.....	15
2.4 Intervjuer.....	16
2.4.1 – Struktur.....	16
2.4.2 - Gjennomføringen.....	17
2.4.3 - Transkripsjon.....	18
2.5 Vurdering av datagrunnlaget.....	19
2.5.1 - Pålitelighet (reliabilitet).....	19
2.5.2 - Troverdighet (intern validitet).....	19
2.5.3 - Overførbarhet (ekstern validitet).....	20
2.6 Etske refleksjoner av forskningsprosjektet.....	21
Kapittel 3 - Teori	22
3.1 - Grunnlag for mangfold i offentlig sektor.....	22
3.2 - Dimensjoner av mangfold, lederens ansvar og organisasjonens samfunnsansvar ..	23
3.2.1 Begrepsavklaring.....	23
3.3 - utfordringer ved mangfoldsledelse.....	25
3.3.1 - Ulike innganger/perspektiver på måter å takle problemene.....	25
3.3.2 - Kritikkk av mangfoldsledelse.....	26
3.4 – Sosial teori og grupper.....	28
3.4.1 - Social Identity theory.....	28
3.4.2 - Social Comparison Theory.....	29
3.5 - Psykologisk trygghet.....	30
Kapittel 4 - Tidligere forskning og empiri	32
4.1 - Mangfold i norsk arbeidsliv - studier.....	32

4.2 - Holdninger til mangfold i norsk arbeidsliv.....	33
Kapittel 5 - Analyse av funn/resultater	35
5.1 - Mellomledernes rolle i kampen for et godt arbeidsmiljø	35
5.2 - Begrepsforståelse blant ledere i NAV	36
5.3 - Holdninger og tiltak til egen avdeling	38
5.4 - Grupperinger og sosiale utfordringer	40
5.5 - Forbedringspunkter og oppsummering av funn i NAV.....	41
Kapittel 6 – Nærmere analyse av funn i lys av teori og forskning	43
6.1 - Hvordan oppleves mangfoldet og inkluderingen i NAV av lederne i dag?	43
6.2 - Utfordringer ved mangfold og hvordan sosialteori forklarer problemet med monokulturelle verdier	45
6.3 - Formelle krav i rekrutteringsprosessen.....	45
6.4 - Mangfold og meritokrati - en dikotomi som gjør mangfoldsledelse vanskelig i praksis	49
Kapittel 7 - Konklusjon	51
7.1 - En offentlig sektor i endring - tillitsreform/aktivitetsplikt	51
7.2 Svar på problemstillingen	52
7.3 - Avsluttende diskusjon og videre forskning	53
Referanseliste	56
Vedlegg 1 - Intervjuguide	59
Vedlegg 2 – Godkjenning fra NSD	61
Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring	64

Kapittel 1 - Innledning

1.1 - Bakgrunn for valg av tema

Mangfoldsledelse er et begrep som blir stadig mer populært innenfor organisatoriske strategier og teorier. Med rettferdiggjøring for blant annet minoriteter og kvinner i arbeidslivet, er mangfold mer enn noen gang på agendaen til bedrifter verden over. *“The concept of workplace diversity has also become tremendously popular in the mass media and has more recently entered the world of human resource and organizational behavior textbooks”* (Mills et. al, 1997, s.4).

Dette er et viktig og betent tema som omfatter mange midlertidige og vedvarende utfordringer i organisasjoner på ulike nivåer. Sentralt er essensen at det er vanskelig å oppnå total rettferdighet når vi snakker om mangfold og inkludering. Utfordringen bedrifter har med å skape en konstruktiv atferdsendring, bygger på om man klarer å skape likeverdige muligheter for marginaliserte grupper, samtidig som man ikke skader oppfatningen av rettferdighet for den resterende arbeidsstokken (Konrad et.al, 2021, s. 2181).

Rent faglig er det også mer behov for flere undersøkelser av den praktiske gjennomføringen av mangfoldsledelse. I lys av temaets overhengende politiske agenda mener jeg at en mer akademisk tilnærming, sett i kontekst av praksis hos en norsk organisasjon, kan skape nærmere innsikt i hvordan mangfoldsledelse plasserer seg og bør angripes strategisk i offentlig sektor.

“For the most part, management academics have adopted what might be described as an attitude of distant cheerleading. That is, although they continue to endorse the importance of managing diversity, they have rarely engaged the process itself as a serious research act.” (Mills et. al, 1997, s. 4).

Selv om dette sitatet fra Mills, Elmes og Prasad er drøyt 20 år gammelt, kan jeg fortsatt se et behov i offentlig sektor og i arbeidslivet forøvrig organisatorisk sammenheng generelt, for å undersøke mangfoldsledelse nærmere.

Både egne interesser, akademiske behov for forskning og samfunnsmessige trender legger solid grunnlag for å velge dette temaet for min masteroppgave.

1.2 - Problemstilling og oppbygning av oppgaven

Problemstillingen jeg kommer til å analysere er:

- **Hvordan kan lederes opplevelse av mangfoldsledelse i NAV, si noe om hvordan premisser for mangfolds- og inkluderingsarbeid bør operasjonaliseres for god praksis?**

For å besvare denne problemstillingen kommer jeg til å ta i bruk relevant forskning fra studier gjort i Norge, og hvordan mangfoldsledelse ellers forholder seg til diskursen på området. Jeg vil ta i bruk kvalitative data fra intervjuer i NAV, for dermed å henvende meg videre til teori som problematiserer og belyser de mer interessante funnene.

Oppgaven består av 7 kapitler. I neste kapittel vil jeg beskrive hvordan mangfoldsledelse plasserer seg i norsk kontekst, for å gi et bilde av hvordan tematikken er relevant. I andre kapittel vil jeg beskrive forskningsdesign og begrunne de metodevalgene som er gjort for forskningen. Deretter vil jeg gi en gjennomgang av relevant teori, slik at det gjøres forståelig for leser hva som videre vil bli diskutert. For å ramme inn problematikken vil jeg i påfølgende kapittel gå nærmere inn på tidligere forskning rundt mangfold og inkludering i form av norsk empiri og tidligere studier. Deretter går jeg over til å presentere de empiriske funnene, før jeg i kapittel 6 går løs på en analyse av datamaterialet. Her går jeg også inn på mer drøftende perspektiver rundt det oppgaven har tatt for seg, samtidig som jeg kommer med innspill til videre forskning. Avslutningsvis vil jeg komme med en oppsummering og runde av med en konklusjon.

1.3 - Kontekst og bakgrunn

1.3.1 Mangfoldsledelse i norsk offentlig sektor

Mangfoldsledelse bygger mye på hvordan man retter seg mot det mangfoldet som finnes i organisasjonen. I en mer global og konkurransepreget verden har mer differensierte sammensetninger også preget det demografiske bildet. Hvilket betyr at mangfold mer og mer blir brukt som driver for å nå nye markeder og kunder på forskjellige måter (Syed og Ozbilgin, 2019, s. 80). Dette er ikke nødvendigvis inkorporert i strategien eller i strukturen til bedrifter, hvilket gir utfordringer for langvarige endringer og reiser spørsmål om hvordan en skal klare å tilpasse de ulike prosessene til mer komplekse forhold.

Som Rogstad og Solbrække presiserer er det ikke et spørsmål om hvordan vi skal oppnå mangfold, men heller et spørsmål om hvordan vi skal få det til å fungere.

“I dag synes det å være en bred erkjennelse av at det flerkulturelle Norge er her og nå – altså en sosial realitet som gjør spørsmål om hvorvidt Norge kommer til å bli et flerkulturelt samfunn eller ikke, til et tilbakelagt stadium (Rogstad og Solbrække, 2012, s. 316).

Dermed blir mangfoldsledelse et stadig mer tiltrengt verktøy hos ledere også i norske organisasjoner. Det kommer stadig frem viktigheten av det å ha en strategisk tilnærming til dette området. Mangfoldsleder i PwC, Hege Gabrielsen, presiserer at dersom man vil høste gevinstene av mangfoldige team, må man først og fremst lykkes med ledelse (PwC, 2022). Med dette i bakhodet er det derfor interessant å se hvordan mangfoldsledelse oppleves i offentlig sektor.

Borchgrevink og Brochmann diskuterer begrepet mangfold, hvor hun framhever at ordet i seg selv er vanskelig å få tak på, selv om det er et tiltalende og lett ord å bruke som en løsning på mange problemer vi har med ulikhet i dag (2008). Det er ikke nødvendigvis slik at problemene med diskriminering og ulikhet blir borte bare fordi man etterstreber mangfold. Mangfold som begrep fungerer til dels som en tilsløring av underliggende problemer, på den måten at forskjeller ikke alltid er harmløse og kan glattes over.

“Dette forsøket på å nøytralisere fordommer mot grupper ved å ikke snakke om grupper, fjerner jo ikke det “gruppeaktige” ved kulturell variasjon; ulikheter i

kjønnsmessig arbeidsdeling, forholdet mellom generasjoner og begreper om moral og rettsfølelse. Enten referansen er kultur eller religion, er dette uansett kollektive fenomener med praktiske implikasjoner for enkeltindivider” (Borchgrevink & Brochmann, 2008, s. 28).

Tanken bak mangfold gjør dermed at vi i noen tilfeller unngår de problemene vi prøver å løse. Helt enkelt fordi vi er så opptatt av likhet at vi ser forbi ulikheter og dermed også hva som kan skape problemer i fellesskapet. På hvilket grunnlag har vi behov for å jevne ut de forskjellene vi observerer? Og hvis hudfarge eller kjønn skal avgjøre om vi er fornøyde med mangfoldet vårt, selv om situasjonen på arbeidsplassen ikke har blitt noe bedre, har vi da oppnådd det vi ville? Hvis såkalte “mangfoldsobjekter” ikke bidrar i riktig retning for bedriften, eller går på tvers av de felles verdiene som ligger til grunn i organisasjonen, hvorfor ønsker vi oss da et mangfold? (Borchgrevink & Brochmann, 2008). Med ulike hensyn kreves også ulike avveininger, selv om fraværet av mangfold og inkludering heller ikke er ønskelig.

1.3.2 Regulering og styring av mangfold og inkludering i Norge

La oss først se på reguleringen av mangfold og likhet, og de føringene dette medfører for arbeidslivet generelt og offentlig sektor spesielt. I europeisk sammenheng legges det til å begynne med direktiver og avtaler for hvordan kapital og arbeid skal behandles i medlemsland. Tanken bak er å stimulere til et fritt marked som ikke diskriminerer. Vi har et par nøkkelpunkter for direktiver i EU som skal hindre diskriminering (Laboris, 2011, s. 41):

- 1975 - Direktivet for retten til lik lønn hos ansatte.
- 1976 - Direktiv 76/707, som forbyr diskriminering på bakgrunn av lik mulighet til ansettelse, opplæring, forfremmelse og arbeidsvilkår.
- 1980-1990 - utvidelse av kjønnsdiskriminering, med formål å ivareta sosial trygghet.
- 1997 - “Treaty of Amsterdam” - hvilket ga det europeiske rådet autoritet til å forby diskriminering på bakgrunn av andre meritter enn kun kjønn.

En kan si at det de siste tiårene er blitt lagt til rette for et mer mangfoldig arbeidsliv i Europa. I 2002 ble også to direktiver introdusert. “Racial Equality Directive” og “Employment Equality Directive”, hvilket er ment å forhindre diskriminering på bakgrunn av rase, etnisitet,

religion eller tro, funksjonsnedsettelse, alder og seksuell orientering. Med prinsipp om likebehandling, skulle disse hindre flere former for direkte og indirekte diskriminering (Syed og Ozbilgin, 2019, s. 90). Selv om dette uten nærmere spesifisering kan by på utfordringer i reelle saker. I norsk sammenheng har vi reguleringer både på statlig og nærmere på kommunalt nivå. Lovpålagt er det å følge bestemmelsene i Likestillings- og diskrimineringsloven (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017).

Videre legger staten i sine planer og mål for arbeid med mangfold og inkludering, som igjen legger føringer for hvordan offentlige virksomheter skal styre internt og eksternt. Sentralt i Likestillings- og diskrimineringsloven, er aktivitets- og redegjørelsesplikten arbeidsgiver har. Ifølge Statens Arbeidsgiverportal er bakgrunnen for aktivitetsplikten å *“avdekke utfordringer med likestilling som finnes i virksomheten. Formålet er at du kan sette i gang prosesser og tiltak så tidlig som mulig for å hindre diskriminering, samt øke kunnskapen og bevisstheten om likestilling”* (DFØ, 2022). Denne plikten er også omfattet av LOD § 26.

1.3.3 Mangfoldsledelse i relasjon til NAV

NAV forholder seg til mangfold og inkludering både som aktør ut mot samfunnet i form av deres samfunnsoppdrag, men også som virksomhet og statlig organisasjon. Både gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikt, men også via tildelingsbrev til arbeids- og velferdsdirektoratet, samt avtalen for Inkluderende arbeidsliv. Dette er en intensjonsavtale for hele det norske arbeidslivet (Regjeringen, 2018).

Via tildelingsbrevet til arbeids- og velferdsdirektoratet gir staten styringssignaler for hvordan etaten skal jobbe mot et velfungerende arbeidsliv med hensyn til brukere av de forskjellige ytelsene og tjenestene. I denne oppgaven konsentrerer jeg meg mest om det som skjer internt. Vi kan likevel finne momenter i dette brevet som understøtter en viss påleggelse om organisering internt. Det heter at *“Direktoratet skal også bidra til god kompetanse og kvalitet i de sosiale tjenestene i NAV-kontoret”* (Regjeringen, 2022, s. 4). Samtidig er tillitsreformen en sentral prosess som åpner for muligheter i henhold til styring og organisering. Premissene som er mest sentrale for reformen lyder slik:

- *NAV-kontorene og de ansatte i førstelinjen skal ha større handlingsrom til å benytte sin faglighet og kompetanse i arbeidet (Regjeringen, 2022, s. 5).*
- *Utøvelsen av ledelse og medbestemmelse i Arbeids- og velferdsetaten skal kjennetegnes av den norske modellen for samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, både på sentralt, regionalt og lokalt nivå (Regjeringen, 2022, s. 5).*

Disse premissene angår ikke direkte mangfoldsledelse. Men det kan stilles spørsmål om hvordan NAV velger å tolke dette. Hvordan NAV skal forholde seg til disse føringene, vil bli diskutert videre i analysen.

Kapittel 2 - Metode

2.1 Innledning

Denne delen av oppgaven vil ta for seg hva slags metode som er brukt for å gjennomføre studien. Her vil jeg begrunne de valg som er gjort og reflektere rundt begrunnelsen for dette og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Problemstillingen i denne oppgaven dreier seg om å kartlegge og studere de erfaringene som ledere i NAV gjør seg ved sin praktiske tilnærming til mangfoldsledelse. For å svare på dette var det avgjørende at jeg innhentet relevant data. Relevante data er førende for valg av datainnsamlingsteknikk.

Denne forskningsprosessen følger i hovedsak en deduktiv tilnærming, hvor man generelt går fra det teoretiske, til det mer empiriske (Tjora, 2020, s. 18). Dette både i form av at jeg i forkant av intervjuene hadde en viss kunnskap om hva mangfoldsledelse, mangfold og inkludering innebar. Dermed gikk jeg inn i intervjuene for å undersøke hva slags erfaringer informantene hadde om temaet. I tillegg ble intervjuguiden laget basert på allerede kjent empiri og teori. Samtidig kan en si at jeg brukte delvis induktiv metode, i form av at jeg i analysedelen er avhengig av å trekke konklusjoner basert på det jeg fant ut gjennom intervjuer. Slik problemstillingen er satt opp blir slutninger basert på de erfaringene informantene kommer med. Kvalitativ metode er som Tjora sier ikke noen måte å komme fram til konkrete virkeligheter, men heller en mulighet til å finne nyanserte konsepter, med kritikkverdig og kollegialt vurderingspotensiale (Tjora, 2020). Mye forskning er dessuten preget av flere metodikker, hvor jeg her har prøvd å finne den mest pragmatiske løsningen for å skape mer transparens innenfor det området jeg undersøker.

Ettersom jeg allerede i innledningen begrunnet valg av tema og problemstilling, vil jeg her gjengi problemstillingen for at det skal bli en naturlig flyt i valg av metode, samt at det skal bli enklere å følge resonnetet for leser:

- **Hvordan kan lederes opplevelse av mangfoldsledelse i NAV, si noe om hvordan premisser for mangfolds- og inkluderingsarbeid bør operasjonaliseres for god praksis?**

2.2 Valg av forskningsdesign og metode

Som problemstillingen fremviser, er det lagt til rette for at en casestudie er blitt gjort (Christoffersen et al., 2020, s. 211). Dette valget tas på bakgrunn av problemstillingen og er en undersøkelse som har tatt høyde for de eksisterende begrensningene, med tanke på hvem og hva undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2020, s. 41). Etersom ledere og NAV er avgrensninger, hvor erfaringer fra disse er essensielt datamateriale, har undersøkelsen tatt utgangspunkt i en enkelt casestudie ved en avdeling for å finne holdninger og erfaringer til mangfoldsledelse. Dette innbefatter en slags holistisk enkeltcasestudie, hvor summen av ledernes meninger er med på å skape et inntrykk og resultater for forskningsprosjektet (Christoffersen et al., 2020, s. 212).

Et komparativt design var også et alternativ til vurdering, men endte opp med å bli for ekstensivt for oppgavens omfang og de mulighetene jeg hadde. Dette kommer jeg nærmere inn på i beskrivelse av utvalget.

Primærdata er i undersøkelsen blitt innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer, ettersom erfaringer på mangfoldsledelse er nøkkelen for analyse. Kvantitative metoder ville ikke gitt den samme muligheten for å følge opp interessante tråder, slik som nære intervjuer gir (Ringdal, 2013, s. 118). Eventuelle empiriske grunnlag NAV-avdelingen bruker som veiledere for styring av egen mangfoldsledelse internt, blir kun enkeltvis brukt i analysen for å presisere interessante punkter og innfallsvinkler hos de ulike lederne. Data fra intervjuene er hovedkilden, ettersom problemstillingen ikke evaluerer i hvilken grad ledere etterkommer standarder for mangfoldsledelse. Pilen går i motsatt retning, hvilket gjør at forskningsdesignet må legges deretter.

2.3 - Utvalg

Utvalget i denne casen er trukket fra samme virksomhet, hvor alle informanter/ledere tilhører samme organisasjon. De har stort sett ansvar for ulike enheter, hvilket gir rom for ulik forståelse og erfaringer av mangfoldsledelse, men vil altså svare til samme overordnede

virksomhet. Ettersom tilgjengelighet og bekvemmelighet spiller en stor rolle for utvalget kategoriseres denne undersøkelsen som strategisk utvelging (Ringdal, 2013, s. 178).

2.3.1 - Rekruttering av informanter/Datainnsamling

I forkant av intervjuene var det viktig å finne relevant informasjon vedrørende temaene mangfold, inkludering og mangfoldsledelse, samt andre essensielle teorier. På denne måten ville det bli lettere å utforme en intervjuguide med mer hensikt, som ville optimalisere den ønskede informasjonsinnhenting. Utover dette ville forhåndskunnskap om temaene gi meg ekstra tyngde til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene underveis i intervjuet.

I tillegg hadde jeg en samtale med min nøkkelperson i NAV-avdelingen, slik at jeg fikk en innføring i organisasjonsstruktur og hvordan avdelingen var bygd opp. Dette var nyttig for å ha en viss anelse om hva informantene pratet om, idet jeg ville høre om erfaringer som gikk konkret på avdelingsnivå.

Ved utvalg av informanter valgte jeg å ta utgangspunkt i ledere som en slags subgruppe innenfor NAV. Dette gjorde jeg på bakgrunn av at disse trolig ville gi mer konsistente data og ha mer erfaringer rundt temaet, ettersom ansvaret for mangfoldsledelse igjen ligger hos disse personene (Tjora, 2020, s. 131).

Jeg fant fram til informanter i NAV ved at jeg har en bekjent i eget nettverk som er leder for en av avdelingene i organisasjonen. Etter å ha hørt nærmere kom jeg fram til at det var mulig å intervju flere ledere ved samme organisasjon, hvilket fylte mitt behov for å analysere erfaringene jeg var ute etter. Størrelsen på utvalget svarte godt til mitt behov av data for å gjøre en tilstrekkelig undersøkelse, hvilket gjorde at jeg besluttet å fokusere utelukkende på denne ene NAV-avdelingen. Avhengig av problemstilling varierer behovet for antall informanter (Ringdal, 2013, s. 242). Her var en tenkt mengde på 5-8, tilstrekkelig. Avdelingslederen i mitt nettverk fungerte som videreformidler av samtykkeskjema og informasjonsskriv. Når det gjelder hvilket kontor dette er, har jeg valgt å utelate denne informasjonen av hensyn til anonymitet. Veileder er informert om hvilket kontor dette er.

En kan si at utvalget ble gjort ved en form for den så ofte brukte snøballmetoden.

Rekrutteringen skjedde videre etter jeg brukte min nøkkelinformant, som ga meg tips og hjelp

til å rekruttere videre i organisasjonen (Tjora, 2020, s. 135). Siden min første kontakt her viste såpass engasjement i prosessen, gjorde dette arbeidet med rekruttering videre til en mer smidig oppgave. Innpass hos ledergruppen var derfor essensiell for rekruttering av flere informanter.

2.4 Intervjuer

Intervjuene bar preg av å være dybdeintervju, hvilket ofte deles opp i oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål (Tjora, 2020). Ved å gjøre dybdeintervju kunne jeg prate relativt fritt med informantene, selv om det lå til grunn en viss seriøsitet når jeg punktvis forholdt meg til spørsmålene i guiden. Dette gjorde at intervjuet bar preg av en viss asymmetrisk interaksjon, ettersom informantene forventet en intervjustyrt samtale (Tjora, 2020, s. 159). På den positive siden gir dette mye mer rom for refleksjon og øker mulighetene for å få de gode svarene jeg er ute etter. Hvis informanten ikke svarer på spørsmålet helt med en gang, kan dette løse seg ved at man prater videre rundt spørsmålet.

2.4.1 – Struktur

På forhånd hadde jeg utformet en intervjuguide med detaljerte spørsmål. Jeg begynte med innledningsspørsmål for å varme opp samtalen. Her passet jeg på å ikke inkludere spørsmål som handlet om sensitive opplysninger. Uoppfordrede forekomster av slik informasjon kom derfor ikke videre med i datamaterialet. Videre i intervjuguiden betegner spørsmålene tematikken grundigere, og åpnet opp for mer refleksjon. Jeg delte hovedspørsmålene opp i to ulike grupper, slik at jeg kunne skille holdninger fra mer konkrete erfaringer. På slutten stilte jeg oppsummeringspørsmål for å forsikre meg om at informantene ikke satt inne med andre relevante tanker rundt temaet som jeg hadde interesse av å fange opp. Utformingen av spørsmålene er gjort med tanke på de teoriene jeg helst vil belyse og på en måte som skal gi fylldige svar. Oppfølgingsspørsmål ble innimellom foretatt på spørsmål som kunne være vanskelig for informanten å forstå, eller som ikke nødvendigvis ga mest innsikt i hva informanten tenker.

2.4.2 - Gjennomføringen

Til å begynne med gikk jeg gjennom problemstillingen og forklarte gangen i og omfanget av intervjuet. Slik sikret jeg at informantene var trygge på rammene for intervjuet. Deretter småpratet vi et par minutter før intervjuet startet, slik at det ved oppstart allerede var en god flyt. Jeg forsikret meg også om at samtykke var på plass. Spesielt fremhevet jeg anonymiteten til informantene, slik at de kunne prate så fritt de ønsket. Jeg valgte å ikke informere for mye om spørsmålene eller temaet i forkant, med den hensikt å få mest mulig ærlige svar som ikke var for påvirket av den teorien jeg anvender.

Alle intervjuene foregikk på møterom hos avdelings arbeidslokaler. Dette for å være mest effektiv og gjøre intervjuene så bekvemt for informantene som mulig. Etersom jeg intervjuet ledere i samme avdeling, var det en fordel å ha et rom hvor intervjuene kunne skje uforstyrret.

I gjennomføring av intervjuer brukte jeg lydopptak-app, som var godkjent for bruk av OsloMet. Jeg informerte om bruken av lydopptak på forhånd via samtykkeskjema, slik at ingen skulle fikk seg en overraskelse. Ved bruk av lydopptak sikret jeg å kunne konsentrere meg om det informantene sa, slik at jeg slapp unødige forstyrrelser ved notering, samtidig som det gjorde presisering og oppfølgingsspørsmål lettere der det falt naturlig (Tjora, 2020, s. 166).

Selve intervjuet hadde varighet på 45-60 minutter, hvilket gjorde at jeg valgte å dele opp opptakene i to deler. Først og fremst med tanke på strukturelle årsaker, hvor lagring av filer og bearbeiding skulle bli en enklere og mer ryddig jobb senere. Men også på grunn av at opptakene ikke skulle overskride maksgrensen og dermed risikere å ikke få stilt ferdig spørsmålene i samme opptak. En annen fordel jeg merket underveis, var at informantene fikk et par minutter pause, slik at tanker kunne samles og seriøsiteten kunne avta. Dermed fikk intervjuene en bedre flyt og samtalen gikk lett videre.

2.4.3 - Transkripsjon

Ved bruk av dybdeintervjuer anbefaler Tjora å bruke lydopptak og fullstendig transkribering i etterkant av materialet (2020, s. 173). I mitt tilfelle brukte jeg lydopptak og transkriberte delvis med hjelp av en form for transkripsjonsprogramvare, som gjorde denne jobben en smule lettere (Christoffersen et al., 2020, s. 142). Ulempen ved å transkribere fra lydopptak er at man ikke nødvendigvis vet hvor de viktige temaene befinner seg i ettertid, hvilket skaper et behov for å være mer detaljert under transkriberingen og eventuelt utelate det som ikke er relevant (Tjora, 2020, s. 174).

Jeg brukte ingen tredjepartsprogram for transkribering, men lastet opp lydfilen i Word fra Microsoft, som også har en transkriberingsfunksjon. Denne funksjonen hjelper ved mye datamateriale, men det skal sies at den ikke er helt perfekt. Hvilket krevde nøye gjennomgåelse og redigering av transkribering. Dette skyldes at lydklippene ikke er optimale på grunn av opptak med mobil som mikrofon. I tillegg preges lydklippene av mye småprat og usammenhengende ord, ettersom jeg gjorde undersøkelsen på egenhånd og ikke hadde kapasitet til å redigere eller styre dette underveis. Lydfilene ble slettet etter transkribering, i tråd med gjeldende retningslinjer for håndtering av datamateriale.

Utover dette skjedde alle intervjuer på norsk. Selve transkriberingen har blitt relativt konkretisert. Både for å opprettholde profesjonalitet i henhold til informanter, fjerne unødvendig støy og småprat og for å gjøre jobben med analysen mer effektiv og produktiv.

Jeg har valgt å kode informantene i form «L» for leder, og nummer etter hvilket intervju i rekken det var. Derfor vil sitater senere i oppgaven eksempelvis refereres til med (L3) i parentes, hvor dette er tredje intervju med en av lederne i undersøkelsen.

2.5 Vurdering av datagrunnlaget

I denne undersøkelsen har jeg tatt sikte på å begrunne de valgene jeg har tatt og støtte meg på både tidligere forskning og teori, for å stille meg så objektiv som mulig. I tilfeller hvor mine vurderinger bærer preg av skjevheter eller avvik ved forskning, har jeg strebet etter å selvkritisk søke ut disse aspektene.

2.5.1 - Pålitelighet (reliabilitet)

Innenfor kvalitativ forskning er ikke pålitelighet et like hensiktsmessig begrep å bruke, ettersom hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides er sentralt (Christoffersen et al., 2020, s. 250). I kvalitativ forskning styres ofte datainnsamlingen av samtalen, hvilket bygger på de erfaringene og kunnskapene som forskeren innehar. Dette gjør at datainnsamlingen blir lite replikerbar for andre forskere, som ikke har de samme forutsetningene for innhenting av samme type data. Viktig er det derimot å begrunne de valg som er gjort i undersøkelsen og beskrive fremgangsmåten.

Ettersom påliteligheten til dataene ikke er optimalt for å vurdere kvalitativ datainnsamling, har jeg prøvd å gjøre rede for dette gjennom grundig beskrivelse av intervjuprosessen og beskrivelse av detaljer rundt undersøkelsen som case.

2.5.2 - Troverdighet (intern validitet)

Troverdighet, eller validitet som det brukes innenfor kvantitativ forskning, handler i kvalitativ forskning om de observasjonene vi gjør. Om fremgangsmåtene og funnene faktisk avspeiler og reflekterer de variablene som de er ment å undersøke (Christoffersen et al., 2020, s. 250).

I mitt tilfelle vil det kritiske være om spørsmålene som ble stilt faktisk var godt nok knyttet opp mot studiens formål, og om informantene fikk den riktige forståelsen av spørsmålene i hvert intervju. Dette var litt kinkig iblant, ettersom dybdeintervjuene noen ganger krevde

ulike varianter av oppfølgingsspørsmål for å få informantene til å skjønne hva jeg var ute etter å vite. Jeg var godt forberedt på hva jeg ville vite, men noen ganger pratet informantene seg ut på sideliggende temaer, slik at jeg måtte hente samtalen inn igjen. Andre ganger svarte de så godt at de også svarte på spørsmål som kom senere i intervjuet. Derfor ble ikke alle intervjuene like lett å holde innenfor akkurat samme rammer. Helhetlig gikk dette derimot relativt godt, selv om informantene ikke alltid skjønnte hvor jeg ville hen. Et poeng jeg vil understreke, er at jeg også var ute etter deres forutinntatte meninger på mangfoldsledelse uten å påvirke dem for mye. Derfor lå det også i kortene at validitetsutfordringer ved intervjuet var en mulighet til å begynne med.

På den andre siden var jeg godt kjent med feltet på forhånd, slik at informantene underveis i intervjuet klarte å spore seg inn dit jeg ville med litt rettlede oppfølgingsspørsmål. Jeg kunne nok ha spisset spørsmålene i intervjuguiden enda mer inn, for å styrke troverdigheten til datainnhenting, men dette ville også ha hatt baksider. De lederne jeg intervjuet i NAV ville kanskje ikke ha hatt like stor inngående kunnskap ved således innsnevring på fagområde og det ville derfor blitt vanskeligere å få en god samtale og vel overveide svar.

2.5.3 - Overførbarhet (ekstern validitet)

Ved kvalitative undersøkelser handler det i større grad om overføring enn generalisering. Her er resultatene rettet mot det kontekstuelle unike og om aspektene ved den sosiale virkeligheten har betydning (Christoffersen et al., 2020, s.251). Jeg prøver gjennom undersøkelsen å beskrive de mest sentrale tendenser jeg kan se i intervjuene, og spørsmålet blir i hvilken grad denne konteksten legger grunnlag for å forklare lignende kontekster.

Overførbarheten vil i denne undersøkelsen kunne dreie seg om tilhørende avdelinger i samme organisasjon, derav NAV. Etersom jeg spurte så og si alle ledere i en relativt stor avdeling, vil det være grunn til å anta at andre avdelinger kan ha samme kontekstuelle virkelighet. Om overførbarheten gjelder for andre organisasjoner stiller jeg meg tvilende til. Dette krever større undersøkelser og mer presise begrepsforståelser.

2.6 Etske refleksjoner av forskningsprosjektet

Forskningsetikk handler om forholdet mellom mennesker og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Jeg vil her ta for meg de relevante dilemmaene som har oppstått gjennom undersøkelsen.

Christoffersen et al. refererer til tre viktige etiske retningslinjer. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (2020, s. 45). Hverken privatliv eller fare for skade i tråd med informantene har vært noe risiko underveis. Når det kommer til selvbestemmelse og autonomi vil nok det eneste punktet jeg kan trekke frem være hvordan transkriberingen foregår. De har selvsagt hatt mulighet til innsyn om ønsket, men jeg har valgt å gjengi transkriberingen på en mer sammenhengende måte, slik at det ikke skaper forvirring og uprofesjonell fremstilling av informantene. Jeg vil også anta at dette er i deres interesse.

Målet med denne undersøkelsen har ikke vært å komme fram til noen forbedringspunkter ved den respektive avdelingen i NAV, men heller å bruke avdelingen som case for å kunne si noe om erfaringer som del av NAV overordnet og offentlig bedrift generelt. Derfor har det ikke vært interessant å benytte meg av eller å oppnevne navn, spesifikk tilhørighet av rolle eller annen sensitiv informasjon som kan gjøre at informanter gjenkjennes. Dette har heller ikke betydning for resultatene eller analysen.

Utover dette har informasjonsskriv og samtykke bidratt til formelle krav overfor NSD og videre etisk ansvar overfor deltakere i undersøkelsen. Konfidensialitet og integritet er også opprettholdt, vedrørende skylagring av data på passordbelagte databaser og bruk av godkjent lydopptaks-applikasjon. Som behandlingsansvarlig har jeg også sannsynliggjort at samtykke er gitt innen intervjuene har funnet sted, med god hjelp fra min kontakt i NAV, som har hjulpet med videreføring av informasjon og samtykker til informantene.

Kapittel 3 - Teori

3.1 - Grunnlag for mangfold i offentlig sektor

Verdien i mangfold ligger i hvor effektivt en bedrift klarer å utnytte sin humankapital. Dette reflekteres gjennom flere aspekter som bidrar til å gjøre organisasjoner mer konkurransedyktige. Cox og Blake går gjennom 6 ulike områder hvor ledelse av mangfold kan utgjøre en positiv forskjell.

For eksempel finnes det ulike kostnader ved ikke å konsentrere seg om mangfold. Dette kan sees gjennom indirekte kostnader som resultat av gjennomtrekk av arbeidskraft blant minoriteter eller fravær (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 83).

Ved å skape et bredere mangfold i egen bedrift, kan en anta at en også vil finne flere dyktige personalressurser. Ved eksempelvis økende andel kvinner og etnisiteter i arbeidsstokken, vil det være fordelaktig å utvide mangfoldet for å klare å finne de beste ressursene i disse gruppene også (Cox & Blake, 1991, s. 48). Flinke folk finnes overalt. Derfor vil det være større sjans for å finne dem om man leter flere steder.

Markedet er et annet aspekt å ta høyde for. I bedrifter hvor flere etniske minoriteter skaper et større mangfold, vil det være større mulighet for å nå ulike kundegrupper og nå ut til et bredere marked. Det kan være ulike årsaker til hvorfor kjøpere velger å benytte eller kjøpe ulike varer og tjenester, men en årsak kan være at det finnes representanter som fremviser noe mer gjenkjennbart. En annen årsak kan være at det er lettere å bygge broer med samarbeidspartnere dersom bedriften står for flerkulturelle prinsipper og viser at de er opptatt av mangfold (Cox & Blake, 1991, s. 49).

I situasjoner hvor problemløsning og innovasjon kreves, kan mangfold utgjøre en forskjell. Ved jevnere kjønnsfordeling påvirkes innovasjon ved økt psykologisk trygghet, vilje til å eksperimentere og å ta risiko (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 84). Organisasjoner som er innovative har en tendens til å være bedre på å minimere rasisme, sexisme og forhindre

klasseulikhet. Samtidig er de flinkere til å ansette kvinner og personer fra ulike etniske minoritetsgrupper (Cox & Blake, 1991, s. 50). I tillegg vil et større mangfold blant grupper skape større rom for innspill ved problemløsning og senke sannsynligheten for gruppetenkning. For mange like hoder vil mest sannsynlig si seg enige, selv om det er viktig å påpeke at det bør finne sted et visst felles grunnlag og sett med verdier. Samarbeidet blir dermed best når vi finner oss et sted midt imellom (Cox & Blake, 1991, s. 51). Dette tilsier ikke at man bør si seg fornøyd med mangfold etter en viss prosent, ettersom felles grunnlag kan bestå i verdier hos bedriften og organisasjonskultur, hvor man vil oppnå felles mål nedtegnet i bedriftens retning.

Cox og Blake legger fleksibilitet frem som en siste forskjell hvor mangfold kan ha en positiv effekt. Først og fremst foreslår de at bedre kjønnsfordeling er positivt av den grunn at kvinner er mer åpne for andre løsninger enn menn. Videre argumenteres det for at fleksibilitet blir større der det allerede er aksept for et større mangfold. Ved å åpne for større ulikhet, blir andre utfordringer rundt endring i organisasjonen også møtt med åpne armer (Cox & Blake, 1991, s. 52). Fleksibilitet på arbeidsplassen har videre effekt både i den private sfæren og på jobb. Organisasjoner som ikke tilrettelegger for fleksibilitet i arbeidslivet kan ha innvirkninger på de ansattes stressnivå og helse. Ved å anerkjenne privatlivets innvirkning på behov, bidrar ledelsen til å øke deltakelse, engasjement og innovasjon i arbeidet hos ansatte (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 84).

3.2 - Dimensjoner av mangfold, lederens ansvar og organisasjonens samfunnsansvar

3.2.1 Begrepsavklaring

Mangfold:

Mangfold kan defineres som “a collective mixture characterized by differences and similarities that are applied in pursuit of organizational subjectives” (Hubbard, 2004, s. 27).

Videre deler Hubbard inn fire kategorier mangfold. Mangfold i arbeidsstyrken, hvilket

handler om identiteter hos organisasjonens ansatte. Mangfold i atferd går ut på ulike måter å tenke, føle, jobbe, lære, kommunisere, tro og forvente på. Videre har vi et strukturelt mangfold hvor organisasjoner og de ulike lagene som bygger opp en organisasjon, er satt sammen på strategiske måter, hvor funksjonalitet og fleksibilitet er ønskelig. Til slutt har vi etter Hubbard virksomhetsmangfold. Dette gir et landskap med kunder, produkter og miljøellers, som virksomheter må operere i diversifisert (Hubbard, 2004, s. 27).

Inkludering:

Begrepet inkludering og mangfold brukes ofte om hverandre. Det mangfoldsbegrepet derimot ikke tar opp i særlig stor grad, er hvordan medlemmer av ulike grupper ikke nødvendigvis får tatt del på arbeidsplassen, men blir ekskludert. Inkludering representerer om en person får muligheten til å delta og bidra i like fullt effektiv grad i organisasjonen (Roberson, 2006, s. 215). Der organisasjoner både kan være en-, fler- og multikulturelle, har sistnevnte fokus på å utnytte det fulle potensialet hos sine ansatte ved å bruke deres individuelle ferdigheter på best mulig måte (Roberson, 2006, s. 215). Det er her inkludering gjør seg mer gjeldende.

En konkret definisjon på selve begrepet er ifølge Pelled et al. “the degree to which an employee is accepted and treated as an insider by others in a work system” (1999, s. 1014). Selv om denne definisjonen muligens er slik det vil fungere i visse reelle situasjoner, vil en mer teoretisk tilnærming ifølge Brimhall et al. være en verdsettelse av organisasjonens medlemmer for deres unike karakteristikk, hvor hensikten er å skape en atmosfære der ansatte føler seg komfortable nok til å være seg selv (2017).

Mangfoldsledelse:

Mangfoldsledelse er et begrep som betegner hvordan ledelsen i organisasjoner kan benytte seg av de ressursene de har i form av ansatte. Hubbard definerer mangfoldsledelse som “the process of planning for, organizing, directing and supporting these collective mixtures in a way that adds a measurable difference to organizational practice” (2004, s. 27). Dette bygger på Hubbards definisjon av mangfold, hvilket handler om bestemte likheter og ulikheter som kan benyttes til fordel i en organisatorisk sammenheng og oppnå mål på bakgrunn av dette.

En annen definisjon er “valuing an individual’s qualities - personality, skill, knowledge and competences - and their unique contribution to an organization” (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 79). Her ser vi også hvordan ansatte har en individuell ressurs for organisasjonen på

bakgrunn av deres ulikheter. Men det presiseres også at det er en slags unikheter i hver eneste ansatt.

3.3 - utfordringer ved mangfoldsledelse

3.3.1 - Ulike innganger/perspektiver på måter å takle problemene

Liberal tilnærming:

En liberal tilnærming til mangfoldsledelse adresserer markedsfrihet og prinsipper som bygger på meritokratiske verdier. Heterogene grupper som grunnlag for økt salg, flere kunder og større markedsandeler er eksempler på hvordan en liberal inngang begrunner mangfold. Lik adgang til muligheter skal dermed være en pilar for dette synet (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 86). Selv om dette ikke alltid stemmer, ettersom mangfold alene ikke sikrer god etterlevelse etter mangfoldsledelsens hensikt. Lik adgang til muligheter betyr ikke at organisatoriske prosesser sikrer dette gjennom daglig praksis.

Radikal tilnærming:

Heller enn å søke like reguleringer og prosedyrer for mangfold, vil en radikal tilnærming prøve å produsere like og rettferdige utfall og resultater. Et sentralt poeng er at den radikale tilnærmingen også fokuserer på endringer ved gruppenivå, heller enn individuelle endringer. Ettersom privilegerte og dominante grupper typisk vil ha fordeler, må ulikheter mellom grupper desintegres basert på personlige trekk (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 86). Kvoteringer og fokus på kjønnsfordeling i toppstillinger kan blant annet være med på å bidra til større mangfold i organisasjoner. Dette stiller igjen spørsmål til hvordan det liberale synet er ivaretatt.

Transformativ tilnærming:

Ettersom både den liberale og den radikale tilnærmingen til mangfoldsledelse får kritikk for å ikke behandle de underliggende problemene, refereres det av Syed og Ozbilgin til en transformativ tilnærming. De førstnevnte tilnærmingene tar således ikke tak i de strukturelle og kulturelle ulikhetene som finner sted i organisasjoner (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 87).

Prinsippene i en transformativ tilnærming tilhører i stor grad det vi kan kalle for sosial rettferdighet. En modell for sosial rettferdighet består ifølge Fraser av to aspekter (2007). Ved å ta høyde for både redistribuering av ressurser og kulturell anerkjennelse, kan sosial rettferdighet mer fungerende integreres som en del av organisasjonens kultur og identitetspolitikk (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 87). Anerkjennelse handler om sosial status og om å anse kvinner som likeverdige og fullverdige partnere i sosial interaksjon. Der en i stedet blir underordnet handler dette om å ikke få deltatt i lik grad. Det handler ikke bare om identitetspolitikk, men om å bli sett som likeverdige medlemmer i form av sosial status (Fraser, 2007, s. 30).

På en side kreves det at aktiviteter og sosiale arrangementer ikke institusjonaliserer undergraving og barrierer for å samhandle på lik linje med kolleger. På en annen side må det også respekt og anerkjennelse til for å oppnå de samme sosiale fordelene og dermed hindre videre differensiering (Syed & Ozbilgin, 2019, s. 88). Det underliggende premisset for at mangfoldsledelse dermed skal fungere, her sett ved kjønnsdiskriminering, blir at urettferdigheter basert på distribuering av ressurser og anerkjennelse er så komplekst sammensatt at ingen av delene kan rette opp i problemet uavhengig av den andre (Fraser, 2007, s. 33). Løsningen krever et symbiotisk blikk på disse aspektene.

3.3.2 - Kritikk av mangfoldsledelse

Selv om mangfoldsledelse på sett og vis er regulert og nedtegnet i form av lover og påbud fra offentlige instanser, er styringen av mangfold i stor grad basert på voluntarisme. Hvilket gjør at ansvaret for hvordan man velger å drive mangfoldsledelse i praksis hviler på skuldrene til ledere rundt omkring (Mills et al., 1997, s. 8). Diskursen rundt mangfoldsledelse går også i mange tilfeller ut på å utforme konseptuelle modeller for hvordan organisasjoner skal lede bedriften og de ansatte i en retning hvor mer multikulturelle enheter skaper et sterkere og mer velfungerende mangfold (Mills et al., 1997, s. 11). Selv om dette er med på å skape gode bidrag til tematikken, er det ikke alltid de bakenforliggende problemene ved

mangfoldsledelse blir tatt like seriøst. Det er derfor viktig å se nærmere på enkelte dilemmaer.

Til å begynne med er det viktig som leder og ansatt å faktisk ha et grep om hva man legger i de ulike ordene og dermed oppnå enighet om hva mangfold og inkludering faktisk betyr for deres respektive organisasjon. For noen kan mangfold bety proporsjonale representasjoner av ulike sosiale grupper, mens andre kan se på mangfold som det å overkomme fordommer og skape gode verdier (Mills et al., 1997, s. 13). Har man forskjellige oppfatninger om hva som skal til for å ha et godt mangfold, betyr dette at veien mot å oppnå målene kan se forskjellig ut.

Hype vs substans:

Videre er det viktig å stille seg spørsmålet om hvor godt de ulike mangfolds- og inkluderingsstrategiene faktisk fungerer. Der mangfoldsledelse er blitt et fokusområde for ledere og en slags "hype" innenfor fagområdet, finnes det fortsatt vedvarende marginalisering, ekskludering, nedlatenhet og forakt. Spesielt mot kvinner og ulike etniske minoriteter (Mills et al., 1997, s. 14). Om aktiviteter og planer ikke fungerer så godt som man tenkte, eller om ledelsen bare slenger ut flotte ord for å skape en fasade hvor man viser at man bryr seg, er det viktig å gå gjennom de faktiske virkningene. Høre med dem det faktisk gjelder, og muligens finne ut av hvordan diskrimineringen faktisk manifesterer seg i organisasjonen.

Monokulturalisme:

Selv om representasjonen av diverse grupper er god, er det fortsatt vanskeligheter i henhold til hvordan formelle og uformelle regler på arbeidsplassen gjenspeiler disse. Det å ha en enhetlig og tydelig organisasjonskultur krever et konkret sett med normer og verdier, som ikke alltid er i overensstemmelse med den miksen av ansatte bedrifter portretterer å ønske seg. Dette kan dermed gå på bekostning av visse kulturelle verdier og livsstiler hos arbeidsstokken (Mills et al., 1997, s. 15).

Assimilering og trivialisering:

Det er også verdt å merke seg at mangfoldsledelse ikke helt enkelt skal glatte over alle ulike kulturer og forskjellige bakgrunner. Det er viktig å anerkjenne forskjeller, selv om man vil at alle skal stille likt og med like muligheter. Samtidig er det viktig å implementere

mangfoldsledelse som en seriøs komponent i strategien man fører. Det å kun hve seg på enkelte programmer eller aktiviteter for at man skal krysse av for mangfold eller inkludering på en liste holder ikke mål i lengden. Som Mills, Elmes og Prasad kommenterer dette dilemmaet:

“Whereas the fashionable dimension of diversity programs exerts pressure on many organizations to implement them, their very trendiness may detract from a serious examination of the real and tumultuous problems presented by multiculturalism” (Mills et al., 1997, s. 18).

3.4 – Sosial teori og grupper

3.4.1 - Social Identity theory

Sosial identitets teori, eller SIT-teorien hvilket jeg videre vil omtale den som, tar for seg sosiale grupperinger. Tajfels originale formulering definerer sosial identitet som *“individual’s knowledge that he belongs to certain social groups together with some emotional and value significance to him of this group membership”* (Hogg, 2016, s. 6). Medlemmer av disse sosiale gruppene vil således ha en felles forståelse av hvem de er, hva de mener og hvordan de bør handle. I en sosial situasjon skilles det sterkt mellom de i gruppen og utenforstående (Hogg, 2016, s. 6). I sosiale grupper finner vi en slags iboende verdi, hvor medlemmene er opptatt av at sin gruppe differensierer seg fra og evalueres som mer positiv enn de rundt. Selv-kategorisering er også sentralt i SIT-teorien. Her kan en si at ulike normative verdier og attributter utgjør en prototype for hva som definerer medlemmene i den sosiale gruppen. Dersom andre mennesker rundt også tillegger de samme attributtene som medlemmene selv gjør, får vi stereotyper. En selv-kategorisering av egen prototype vil også påvirke ens egne handlinger, ettersom prototyper beskriver passende måter å tenke, føle og handle på (Hogg, 2016, s. 9). Selv-kategorisering definerer dermed ikke bare ens selvbylde, men produserer også normativ atferd i den sosiale gruppen (Hogg, 2016, s. 9).

Et moment ved SIT-teorien som tar tak i medlemmers motivasjon for sosiale grupper, er selvforbedring og særpreg. Det å føle seg bedre enn andre eller det å føle seg distansert og spesiell i forhold til andre mennesker, er underliggende for hvordan vi tar del i og setter oss selv i ulike sosiale grupper. Behov for å kartlegge andre i form av å vite hvordan andre vil interagere og reagere er en stor del av det å plassere seg selv identitetsmessig (Hogg, 2016, s. 10). Derfor vil vi som mennesker ha et behov for å finne grupper som forteller oss hva vi kan forvente av like eller ulike personer, og dermed hvordan en kan plassere seg selv og finne trygghet her. Et interessant poeng er hvor store disse gruppene er, og hvordan dynamikken varierer med grad av inkludering hos mindre grupper, mens større grupper skaper større behov for særpreg og distinktivitet (Hogg, 2016, s. 11). Verdt å nevne til slutt er en sosial gruppes normative prototyper. Disse prototypene avgjør i hvilken grad medlemmene i gruppen har påvirkning og tilhørighet i gruppen. Jo sterkere du følger prototypen, jo mer sannsynlig er det at du står sterkt i gruppen og har en mer sentral rolle. Derfor er de ulike normene så sentrale i en sosial gruppes identitet (Hogg, 2016, s. 12). Dette kan videre sees i sammenheng med lederens rolle i SIT-teorien.

3.4.2 - Social Comparison Theory

Sosial Comparison Theory, eller sosial sammenlikning, som jeg videre vil betegne teorien som, går ut på hvem og hvordan man velger å sammenlikne seg med andre for å avgjøre egen status og selvfølelse blant en gruppe. Dette kan gjøres i ulike retninger og resultatet av sammenlikningen avgjøres om man enten velger å sette seg selv i kontrast til folk eller å sette seg selv i samme posisjon som andre. Med utgangspunkt i dette vil man dermed i egne øyne bevege seg i en positiv eller negativ retning, basert på om personen man sammenligner seg med har bedre eller verre rang basert på de sosiale aspektene som betegner situasjonen for status (Gerber et al., 2018, s. 178).

Ved enten assimilering, hvor man ser likheter med de som enten er bedre/verre enn seg selv, eller kontrastering, hvor man ser på ulikheter, plasserer man seg selv nærmere eller lenger fra. Det mest typiske er at personer ser på andre i sosiale grupper, drar antakelser basert på lokale og gjenkjennbare faktorer, og skaper kontraster ved å se hvordan man skiller seg fra motparten (Gerber et al., 2018, s. 194). Dette fører derfor til at man får et bedre selvilde ved å sammenligne seg med personer som antatt er lengre ned på rangstigen, og at man får et

dårligere selvbilde ved å skape kontraster til de som er lenger opp. Typisk er også at mennesker har en tendens til å se på seg selv som “bedre-enn-gjennomsnittet”, hvilket skaper en tankegang hvor en sammenligner seg oppover mot noen man tror man kan bli like god som på ulike aspekter. Dette fører ofte til at man får dårligere selvbilde ved kontraster, siden dette er den mest typiske formen for sammenligning, selv om utfallet i noen tilfeller vil bli at man ser likheter og styrker eget selvbilde (Gerber et al., 2018, s. 194). Det enkleste vil kanskje være å sammenlikne nedover for å føle seg bedre, men teorien kan her gå i ulike retninger basert på diverse faktorer som spiller inn for sammenligningen individet gjør.

3.5 - Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om åpenhet og å sikre at ulike meninger og ideer produktivt kan utveksles uten frykt for å bli latterliggjort eller straffet. Dette går på gruppenivå og skiller seg fra det å stole på noen, som går mer på individnivå (Edmondson, 2018, s. 17). Fujimoto og Presbitero definerer psykologisk trygghet som “*the perceived safety and freedom to express different views and opinions, including the perspectives of particular individuals or ethnic groups*” (Fujimoto & Presbitero, 2021, s. 425). Det å ytre ulike meninger i organisatorisk sammenheng tar tak i essensen av inkludering. Et klima for mangfold driver frem psykologisk trygghet, hvor ledere også har en sentral rolle i å nettopp drive frem denne kulturen. Gjennom å være rollemodeller og oppfordre til interaksjon, inkluderende atferd og rettferdighet, kan leder skape følelser av tilhørighet og unikhet, som igjen vil gjøre at minoriteter er mer villig til å uttrykke sine meninger (Fujimoto & Presbitero, 2021, s. 425).

I en studie av dualiteten mellom lederes påvirkning på kulturelt samarbeid, fremhever Fujimoto og Presbitero hvordan ledere som fremmer kultur for inklusive verdier, meninger og normer for et kulturelt diversert arbeidsmiljø, foster fram et klima for inkludering. Det å ta organisasjonen videre til å verdsette mangfold gjennom oppgaver og regler, uformelle verdier og sosial integrering av alle identitetsgrupper (2021, s. 428). Spesielt gir dette brukbare fordeler for det som har med ansettelse og sosialisering av ansatte å gjøre (Fujimoto & Presbitero, 2021). Blir følelsen av å ytre sine meninger tryggere, vil dette videre påvirke hvordan samarbeid og atferd skjer i multikulturelle team.

Det som hovedsakelig er viktig å understreke, er at organisasjonskultur med psykologisk trygghet og åpenhet, bidrar til sterkere engasjement hos de ansatte. Samt kreativitet, læring og innovasjon. Edmondson står fast på at organisasjoner som prøver å fjerne frykten for å snakke fritt som ansatt, sett i et lederspesspektiv, vil øke prestasjonene hos arbeidsstokken i tråd med deres engasjement (2018).

Psykologisk trygghet er ikke alt som skal til for å skape en velfungerende og effektiv bedrift. Det er mer en metode for å fjerne hindringer eller barrierer for at mennesker som jobber der skal klare å oppnå sitt fulle potensiale (Edmondson, 2018, s. 21). For ledere er dette i dag en sentral oppgave, som ikke nødvendigvis har veldig målbare eller tydelige utfall. Allikevel bør motivasjon, inspirasjon, belønning og tilbakemelding være del av en leders vei mot å oppnå psykologisk trygghet for inkludering på arbeidsplassen.

Kapittel 4 - Tidligere forskning og empiri

For å sette det hele i en kontekst som i større grad står nær denne undersøkelsens resultater, vil jeg ta et blikk mot hva studier i norsk sammenheng sier om temaet. Ved å bruke denne empirien som et springbrett, vil hensikten være å kunne si noe mer om hvordan mangfold og inkludering fungerer i offentlig sektor. Spesifikt i NAV. Ettersom mangfoldsledelse oftere blir omtalt i internasjonale studier, vil denne empirien prøve å tegne et bilde av hvordan diskriminering har ført fokuset til der mangfold og inkludering står i dag.

4.1 - Mangfold i norsk arbeidsliv - studier

Vedrørende internasjonalisering og mangfold, tar Erdal et al. tak i hvordan holdninger til mangfold i akademia spiller seg ut i norsk kontekst (2019). I en undersøkelse gjort av Akademiet for yngre forskere, er holdninger til mangfold og internasjonalisering i akademia relativt positive. På den andre siden finner det sted diskriminering for hovedsakelig kvinner og personer med utenlandsk opprinnelse. Andre kategorier er mindre signifikante, men funnet kan stilles spørsmål ved, ettersom representativiteten muligens påvirker undersøkelsens resultat. I hovedtrekk kan en si at formelle prosedyrer som rekruttering og opprykk, her skiller seg fra de mer uformelle prosessene som inkludering og slengbemerkinger. I sistnevnte er forskjellene større i de ulike gruppene (Erdal et al., 2019, s. 291). Det mest slående fra denne undersøkelsen er imidlertid opplevelsen av diskriminering som følge av innvandrerbakgrunn. Dette understreker budskapet i undersøkelsen, som er at arbeidsplasser kan gjøre mer for å sikre inkludering og utvikle tiltak for å komme situasjonen til livs (Erdal et al., 2019, s. 294).

I en annen studie, av Rogstad og Solbrække, ble det ved nåværende Oslo Universitetssykehus gjort undersøkelse av hvordan ledelsens forståelse av mangfold synes å ha blitt forstått og tidvis praktisert (2012). Her trekkes det frem hvordan integrasjon av mangfoldet har ulik betydning. Eksempelet som brukes er innføring av hijab som en del av arbeidsantrekket. Først har det en substansiell betydning for dem det gjelder, men også en symbolsk effekt ved å sette mangfold på agendaen der det tar i bruk spillerrommet i diskusjonen. Selv om

integrasjon av mangfold er et særdeles viktig poeng, er det også fremdeles lagt til grunn en rekke utfordringer ved rekruttering og innhenting av mangfold. Aspekter som “språk” og “personlig egnethet” brukes ofte her for å innsnevre blant søkere når det er stor tilgang på arbeidstakere (Rogstad & Solbrækk, 2012, s. 332). Dette understreker hvordan diskriminering også kan skje utilsiktet eller indirekte, ved at formalkravene til stillinger åpner opp for subjektive avveielser. Hvilket åpner opp diskusjonen for å finne ut hva som skal være avgjørende for å fungere i den tenkte stillingen.

Studien reflekterer rundt hvordan praksis hos arbeidstakere utfordrer det likhetsbaserte samfunnet med forankring i et likestillingsideal, og hvordan dette er noe virksomheter må lære å håndtere (Rogstad & Solbrække, 2012, s. 329). Det er altså blitt diskutert rundt et standpunkt om at mangfold nærmest er en norm. Selv om tilnærmingen til denne normen er meget kompleks og varierende. Tiltak hvor synlig anerkjennelse av religiøs og kulturell identitet finner sted, er veletablert. Tiltak som går mer direkte på rekruttering og karriereløp, er blitt mindre synlig i mangfoldsperspektiv (Rogstad & Solbrække, 2012, s. 334). Slik ser vi paralleller i tidligere forskning, sett i norsk kontekst, mot begrepsforståelsen jeg tidligere har vært inne på i form av mangfold kontra inkludering.

4.2 - Holdninger til mangfold i norsk arbeidsliv

I samfunnsforskning er det gjort undersøkelser og arbeid på mangfold i arbeidslivet. Et tilbakevendende tema i denne forskningen, synes å være mangfold i form av kjønn, etnisitet og kulturelle aspekter. Jan-Paul Brekke og kolleger kom i 2020 med en rapport som tar for seg holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis i henhold til etnisk og religiøst mangfold. Dette kan brukes som en relativt oppdatert status på hvordan arbeidslivet i Norge forholder seg til temaet. Rapporten omhandler både offentlig og privat sektor, ettersom rapporten tar utgangspunkt i barnehage, skole og barnevern. Den sier noe om lederes holdninger til tema, men er ikke direkte overførbare til studien i denne oppgaven, ettersom de tar for seg ulike brukergrupper plassert i en annen kontekst. Dette er riktignok tilfelle for de andre studiene jeg refererer til i gjeldende kapittel, men er viktige bidrag til forståelsen av kunnskapsfeltet på mangfold i norsk kontekst.

I rapporten fremkommer det at arbeidsgiveres erfaringer og holdninger til å rekruttere arbeidstakere med innvandrerbakgrunn viser vanskeligheter når det kommer til å vurdere innvandreres utdanning og kompetanse. Samtidig er det stor variasjon i arbeidet med å fremme mangfold og likestilling på arbeidsplassen i ulike bransjer (Brekke et al., 2020, s. 20). Det er gjort undersøkelser både innen offentlig og privat sektor. I privat handler det som regel om hva som er lønnsomt, mens offentlig mer typisk tar for seg styringsutfordringer og administrative konsekvenser (Brekke et al., 2020). Som vist vil denne undersøkelsen i NAV derfor være et forsøk på å supplere sistnevnte styringsutfordringer en kan finne i offentlig sektor.

Videre viser rapporten oppsummeringsvis at respondentene i de ulike utvalgene gir uttrykk for positive holdninger til etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet, hvor dette er en styrke for norske arbeidsplasser. På motsatt side mener respondentene at selve integreringen ikke fungerer så godt (Brekke et al., 2020). Hvilket igjen understreker at det er et skille mellom mangfold og inkludering i henhold til mangfoldsledelse. God mangfoldsledelse fordrer et fokus på begge.

Det er for det meste enighet om at mangfoldsledelse er fornuftig og rettferdig. Uansett hvordan man angriper problematikken. Noen fokuserer på CSR (Corporate Social Responsibility), mens andre forholder seg til avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) (Berg et al., 2012). Mangfoldsledelse kan som vist ta utgangspunkt i både forretningsmessige, kulturelle og politiske hensyn. Å tenke utnyttelse av ubrukte ressurser trenger heller ikke gå på bekostning av lønnsomhet. Snarere tvert imot, ettersom dette sammenfaller med å styre tjenesteproduksjonen etter en gjenspeiling av samfunnet (Berg et al., 2012). Lite fokus på mangfold kan på lengre sikt være risikabelt, ettersom de ulike hensyn ved mangfold påvirker flere sider ved arbeidslivet.

Det understrekes i Brekkes rapport om holdninger til mangfold at andre typer forskningsdesign av minoritetsgrupper kan være av interesse for å se nærmere på hvordan disse gruppene faktisk blir inkludert og ekskludert (Brekke et al., 2020). I analysedelen kommer jeg derimot ikke til å ta så mye tak i de underliggende gruppene eller faktorene diskriminering skjer på i forhold til mangfoldsledelse. I stedet vil jeg prøve å tilnærme meg hvordan disse temaene blir vurdert av ledere i NAV og deres opplevelse av mangfoldsledelse. Behov for videre forskning blir diskutert mot slutten av oppgaven.

Kapittel 5 - Analyse av funn/resultater

I dette kapittelet presenterer jeg de funn som er gjort under intervjuer med ledere i NAV. Først vil jeg gå inn på de ulike oppfatningene rundt utvalgte begreper som er viktig for å forstå retningen for tema. Dermed vil jeg se hva slags holdninger som befinner seg til mangfoldsledelse i NAV. Videre vil jeg beskrive hvilke utfordringer som finnes, samt hvilke grupperinger det er gjort erfaringer på. Til slutt vil jeg gjøre rede for hvilke forbedringspunkter lederne mener er gjeldende for avdelingen.

5.1 - Mellomledernes rolle i kampen for et godt arbeidsmiljø

Beskrivelse av ledernes demografi og karakter kunne i et videre perspektiv vært interessant for å se koblingen imellom holdninger og innvirkningen på resultatet i undersøkelsen. For personvern sin skyld og for å ikke gjøre forskningen altfor kompleks, har jeg valgt å kun beskrive dette veldig kort - med generelle betegnelser på deres stillinger. Lederne i intervjuene satt i mellomleder-posisjoner, med ansvar for hver sin avdeling. De rapporterte til virksomhetsleder, selv om føringer kommer samlet gjennom mål- og disponeringsbrev fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet og ut til fylkene. Lederne hadde alt fra mellom 1 til om lag 10 års erfaring som leder i NAV.

Et gjennomgående funn som var tydelig etter intervjuene, var at de fleste lederne var orientert mot det som skjedde ut mot brukerne av NAV. I flere av spørsmålene var det nødvendig med oppfølgingsspørsmål for å rette tankene inn mot mer interne refleksjoner. Selv med presisering av dette i innledning til intervjuet, er det forståelig at praten noen ganger dreide seg mer utover. En leder nevnte så pent NAV sin visjon, som er: *“Vi gir mennesker muligheter”* (L7). Med dette i tankene, måtte jeg derfor underveis i undersøkelsen komme med oppfølgingsspørsmål, for å sørge for at resultatene representerte riktig perspektiv i henhold til undersøkelsens formål.

Som Rogstad og Solbrække understreker, er det mellomledere som har mye av ansvaret for å den daglige driften i organisasjonen. De er sentrale i *“å forstå den typen endringsprosesser vi er opptatt av her, hvor idealer fra toppledelsen skal omsettes til realiteter i arbeidsmiljøet”*

(Rogstad & Solbrække, 2012, s. 316). Derfor har det vært spesielt viktig å høre akkurat deres oppfatninger, erfaringer og tanker rundt temaet mangfoldsledelse. Jeg vil til slutt presisere at funnene i denne undersøkelsen ikke er ment å beskrive et så realistisk bilde av situasjonen som mulig, og kan heller ei sies å gjøre det. Ledernes oppfattelser og erfaringer er med på å si noe om konsensus på ledernivå, men sier ganske lite om hvordan situasjonen faktisk er rundt omkring i avdelingene. Uten nærmere data på demografi eller erfaringer fra de øvrige ansatte, er det vanskelig å si noe om hvordan mangfoldsledelsen faktisk virker på de ansatte. Som problemstillingen legger til rette for, vil disse resultatene prøve å se hvilken bevissthet de har på mangfoldsledelse og hva de tenker skal til for at NAV best mulig skal drive dette fremover i sin kontekstuelle situasjon. Dette er i mitt ståsted den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å finne ut av hvordan NAV kan klare å forme egen tilnærming.

5.2 - Begrepsforståelse blant ledere i NAV

Ved spørsmål om hva lederne la i de ulike begrepene, ble det spurt om både mangfold, inkludering og mangfoldsledelse. I stor grad, ved spørsmål om mangfold, ble det lagt til grunn en forståelse som gikk ut på identitetsmangfold og atferdsmangfold etter Hubbards inndeling (2004). De fleste nevnte aspekter som kjønn, etnisitet, kultur og alder. En leder svarte for eksempel her:

“Hvis du har et problem du skal løse, så vil forskjellige mennesker se det problemet på forskjellige måter, og på den måten også bidra og ha forskjellige synspunkter og kompetanse” (L5).

Av dette kan vi forstå at enigheten er stor om at det må forskjellige typer mennesker til, med ulike synspunkter. Og hvordan dette settes sammen, kan godt bestå i ulike identiteter. En annen leder nevnte også det å se etter noe nytt ved problemløsning. Det var også en av lederne som senere i intervjuet nevnte dette med strukturelt mangfold, og hvordan ulike roller sammen kan jobbe på tvers for å skape mer effektivitet. Selv om dette ikke direkte kom fram i begrepsavklaringen.

I spørsmålet om inkludering var det gjennomgående at alle ansatte skulle få plass, og viktigheten av å få muligheten til å delta på lik linje. En leder svarte på dette:

“Det er lønnsomt for bedrifter hvis man gjør inkludering riktig. Men det viser seg at bedrifter som får til inkludering, de har lavere sykefravær og bedre arbeidsmiljø. Det er en verdi i inkludering og den blir helt borte, mener jeg. I dagens godhetsprosjekt, som mange betegner inkludering som” (L7).

Dette tar oss videre til hvordan inkludering også handler om å se merverdien i de ansatte, og ikke bare ta de med for å få god samvittighet. Dette omtaler Syed og Ozbilgin som tokenisme, og handler bare om at vi handler for å motvirke fordommer og derfor føle en form for rettferdighet. Når dette egentlig er en svakere form for diskriminering (2019, s. 23). Utover dette poenget, vil jeg si at inkludering og dets premisser, rent begrepsmessig er godt dekket hos lederne.

Når det gjelder termen mangfoldsledelse, så er nok dette oppfattet som et mer “buzzword” av flere av lederne. Flere svarte til å begynne med at de ikke kjente til begrepet, eller så grublet de litt mens de tenkte høyt. Samlet sett kom det fram at mangfoldsledelse gikk ut på å få alle i samme retning og at mangfoldet av perspektiver er viktig. Dette er jo heller ikke langt unna den faglige definisjonen, så jeg vil si at ledelsen i denne NAV-avdelingen har et godt grep om hva dette handler om. En av lederne nevnte:

“Jeg tenker jo at det handler om å få alle forskjellige til å spille på samme lag, om å trekke i samme retning og hvert enkelt individ må ledes på sin måte” (L3).

Her får informanten godt fram hvordan det å se verdien i og lede hver enkelt på tilpasset måte er viktig for å benytte seg av mangfoldet.

Etter en slags tilstandsrapport på hvordan de ulike ledere oppfatter mangfoldsledelse, vil holdninger og tiltak si mer om hvordan en eventuell strategi bør videreutvikles kontekstuell.

5.3 - Holdninger og tiltak til egen avdeling

I spørsmål om hva som var viktig for å føle tilhørighet og føle seg inkludert, ble dette forstått av informantene på to ulike måter slik det fremkom i svarene. Det ble ment at ledere først og fremst må kjenne sine ansatte, i form av at de ansatte skal føle seg sett, hørt og forstått. Lederstøtte var et nøkkelord i ett av intervjuene. På en annen side, ble det trukket fram hvordan tilhørighet i form av kulturell forståelse for organisasjonen skaper inkludering. Et svar på dette lød:

“Det å ha et forhold til hvorfor en jobber her. Og da til samfunnsoppdraget vårt med å få flere mennesker i jobb og bli værende i jobb. Jeg tror dette er veldig, veldig viktig” (L7).

En annen leder svarte på dette spørsmålet at vedkommende ville ha en gruppedynamikk hvor det var greit å komme med innspill uten å få vondt i magen. Her kommer vi inn på det Edmondson legger vekt på om psykologisk trygghet, og hvorfor dette er så viktig. Tilhørighet handler ifølge henne mye om hvordan barrierer kan fjernes for å skape et mer åpent miljø (Edmondson, 2018). En inkluderende arbeidsplass krever dette, slik det i intervjuet ble presisert.

Videre i intervjuet ville jeg trekke inn formelle krav, i form av regelverk man i offentlig sektor er nødt til å ta hensyn til. Formålet her var å finne ut av hvordan informantene tenkte rundt det å legge en kontekstuell og egen strategi, kontra hvor nødvendig det eventuelt var å pålegge organisasjoner måter å ivareta for et godt mangfold. Tanken var å se hvilke holdninger informantene hadde til selve inngangen til mangfoldsledelse. Vil en mandatgjøring i form av lik adgang til muligheter produsere noen form for liberal tilnærming, eller vil et friere blikk skape mer fokus på ulikheter mellom de kontekstuelle gruppene i form av en radikal tilnærming? (Syed & Ozbilgin, 2019). Her kan jeg ikke si at svarene fra lederne gjorde noe særlig utslag. En formulerte et svar slik:

“Jeg tror det handler mer om å gå direkte på gruppa og individnivå og å jobbe med det fremfor et overordnet mandat” (L1).

Hvilket henter til en slags transformativ tilnærming, ettersom identitetspolitikk blir tatt en smule avstand fra. Mandatgjøringen skaper således en slags arena for politisk diskusjon, der man politiserer hva som oppfyller normen om et mangfold, eller hvordan man skal hindre diskriminering. En slags antitetisk metode for å skape mangfold. Andre mente at lokalkontorene burde få mer makt, og dreide samtalen inn mot rekruttering, hvor holdningen til formelle krav var at det helst bør skje naturlig.

Ved tiltak og arbeid for å skape mer mangfold, og videre for å skape mer inkludering, ble det fremhevet et par aspekter. Først og fremst ble samtaler de kalte “fot i bakken”, nevnt av flere. Disse samtalene ble brukt av flere ledere for å komme nærmere de ansatte, og prate om ting som også angikk andre saker enn jobbsammenheng. Erfaringen var at disse fungerte godt. I tillegg ble det også ved denne delen av intervjuet ledet inn mot et spor som gikk på rekrutteringen. En informant svare:

“Tenker jo at NAV har noe å gå på når det gjelder å rekruttere.. Jeg tror NAV kunne tjent på å tørre å tenke litt - Hvem skal vi levere til og hva trenger vi av kompetanse for å kunne levere det på best mulig måte?” (L5).

Via en slik resonnering, kan en diskutere om det ligger muligheter og utfordringer i hvilket mangfold som slipper inn, ettersom flere gjentakende nevner rekruttering som hovedvekt i spørsmål om arbeid rundt mangfold og inkludering. Et annet resultat kan være at det kanskje ikke finnes så mange andre håndfaste tiltak hvor inkludering er synlig. Uansett, som sitatet viser, finnes det rom for forbedring i måten å definere hva slags mangfold man etterstreber.

Derfor er neste del av intervjuet en god overgang, hvor jeg spurte informantene om hva de mente NAV trenger mer av. Her kom det frem at relasjonskompetanse og mer erfaring som liknet brukerne var en generell oppfatning. Det ble også etterspurt mangfold i form av arbeidsstyrke og identitet. Derav flere menn, personer med flyktningbakgrunn eller tidligere brukere av NAV. Mer meritokratisk og atferdsbasert fremgikk det av lederne at den typiske veilederrollen ofte hadde samme fagbakgrunn og kanskje manglet litt erfaringsmessig for å være mer produktiv med brukere av NAV sine tjenester. For eksempel svarte en leder:

“Vi har jo en vei å gå i å tenke litt sånn utradisjonelt da.. det jeg tror er en sånn vei å gå er å se litt på forskjellige mennesketyper i tillegg til bakgrunnen. Og kanskje noen som har hatt

hull i cv'en og ikke har hatt en lett vei. Kanskje en NAV-bruker selv, det tenker jeg bare er positivt" (L6).

Det ble også presisert av flere at de var ganske flinke på mangfold sånn overordnet. Da i form av etnisitet og kjønn, selv om dette også kunne bli bedre.

5.4 - Grupperinger og sosiale utfordringer

Sosiale grupperinger sier noe om hvordan mangfoldet preger det sosiale miljøet og på hvilket grunnlag de ulike ansatte inkluderes inn. Flere av lederne beskrev underveis at to aspekter gikk igjen ved de sosiale gruppene. Det som utmerket seg var alder og fagområde. Eller rettere sagt tilhørighet til samme avdeling. Dette er skiller som for så vidt er knyttet til identitet, og ikke ligger så latent. Derimot finner vi sosiale grupper basert på atferd, om vi tar utgangspunkt i dette sitatet:

"Utviklingen på arbeidsoppgaver går ganske fort. Og noen er jo, hva skal man si.. endringstrøtte? ..så har du jo forskjellige mennesker som reagerer forskjellig på det å spre videre kontra bearbeide, og det skaper jo fort uroligheter" (L5).

Her er det problemer i kommunikasjonsflyten og tilpasningsevnen. Selv om ikke dette direkte indikerer sosiale grupper, er det viktig å være oppmerksom på hva dette sier oss. Noen har ikke solid nok forankring i arbeidet til å være pådrivere for endringer. Tilknytning til prosesser og medbestemmelse handler om å være deltakende (Brimhall, 2017). Hvilket kan kollidere med det som kreves i endringsprosesser, dersom følelsen av inkludering ikke er til stede. Dette trenger ikke nødvendigvis ha noe med hvor god bedriften er til å inkludere, ettersom andre faktorer også påvirker en ansatt sin atferd på jobb, men det er viktig å være klar over slik at en eventuelt kan fange opp noe som forhindrer engasjement og deltakelse.

For å finne ut hva som kan være årsaker til sosiale ulikheter og årsaker til at ansatte muligens føler en avstand fra eventuelle gruppetilhørigheter, gikk intervjuet inn på hva som kunne være grunnlag for sammenligning. Her kom det ikke tydelig frem aspekter som direkte knytter seg til mangfoldsbegrepet i form av identitet eller atferd. Det ble av en leder svart:

“Jo, de kan sammenligne seg med mengde folk ja.. De ønsker rettferdighet. Ja, de ønsker at det skal være mer likt da, at de kanskje føler at de rundt skal dra større deler av lasset” (L3).

Her ble det diskutert rundt antall brukere og hvor mange sosiale vedtak hver enkelt ansatt var i stand til å utføre. Dette handler mer om arbeidsoppgaver og et strukturelt mangfold, der en strategisk endring og arbeid på tvers av siloer kan påvirke slike ulikheter (Hubbard, 2004). Noe som således blir opp til ledelsen å koordinere med sin målstyring.

I spørsmål om tiltak for å hindre utenforskap, som aktive grep for å sikre inkludering, var det ikke mye spesifikt som kom frem. “Fot i bakken”-samtaler, som var deres samtale med ansatte hver 6. uke ble nevnt. Ellers var det bare presisering på å være tett på de ansatte for å få med seg det som rørte seg og dersom det skulle være noen behov. I liknende spørsmål, om hvordan ledere kan bidra til å skape sterkere tilknytning til arbeidsplassen, vil jeg si at svarene var mer eller mindre like som på foregående spørsmål. Resultatet her er at det ikke virker som det finnes så mye konkret å koble opp mot mangfoldsledelse eller inkludering. Det er en slags forståelse om at dette skjer organisk og at ledere simpelthen må skjønne hva som er utfordringer i samspillet ved å være tett på.

Utfordringer sosialt virker i hovedsak å knytte seg til alder og arbeidsoppgaver, og hvordan dette skaper skiller innad på kontoret. I hvilken grad de ansatte opplever utfordringer, krever et annet datagrunnlag. Det som derimot er et gjennomgående funn, er hvordan det å være tett på de ansatte og skape grunnlag for psykologisk trygghet, er noe som oppleves som ekstremt viktig av lederne.

5.5 - Forbedringspunkter og oppsummering av funn i NAV

Et poeng som ble formidlet av lederne i undersøkelsen, er det felles eierskapet til samfunnsopdraget, som *“dessverre ikke alle har da”* (L6). Det ble presisert av en annen leder at strukturene synes å være litt ulike ut ifra hvert NAV-kontor, men at dette kontoret i hovedsak var ganske bra, selv om det hadde vært fint med *“fritt handlingsrom .. til å på en*

måte organisere oss litt som vi vil” (L1). En tredje leder nevnte også videre at det kunne arbeides litt mer på tvers av avdelinger.

“Vi er jo skrudde sammen veldig sånn i siloer fra regelverket vårt. Men det å kunne jobbe mer på tvers og samtidig, tror jeg vil gi en bedre effektivitet i tjenestene våre. Jeg har tro på at det fører til bedre inkludering, fordi da utfører man oppgavene når det skjer sammen. Man gjør det ikke stykkevis og delt hver for seg” (L7).

Her var poenget at de ansatte sitter med ansvar for visse ytelser i organisasjonen, og at en mer helhetlig prosess kunne føre til bedre resultater. Dette ble underbygget av flere i undersøkelsen, men ble ikke like godt reflektert i deres opprinnelige tanker rundt mangfold, som i større grad handlet om rekrutteringsprosessen. Det skal sies at disse utfordringene også i teorien kan sies å ha en kobling til det som kjennetegnes som strukturelt mangfold (Hubbard, 2004). Ut ifra disse resultatene virker det som om behovet rundt mangfold i arbeidsstyrken knytter seg til rekrutteringsprosessen, mens utfordringer i inkluderingen går mer på strukturelle forhold og mindre på demografien hos de ansatte.

Sammenfattet har jeg satt opp de mest fremtredende funnene i følgende punkter:

- Behov for å skape et bredere mangfold i form av ansatte med diverse fagbakgrunner og erfaring med brukergruppene.
- Større autonomi på NAV-kontoret, spesifikt rundt rekruttering og tilnærming til strategier i samarbeid med samarbeidspartnere i direktoratet og øvrige organer.
- Det er i overkant stort fokus på ansettelsesprosessen når det er snakk om mangfoldsledelse, med svært få konkrete prosesser vedrørende inkludering.
- Mangfoldet oppleves generelt som godt, men bevisstheten på dette oppleves som mindre fremtredende både i det daglige og på det strategiske nivået.

Kapittel 6 – Nærmere analyse av funn i lys av teori og forskning

I analysen vil jeg først diskutere hva lederne legger i de ulike begrepene og hvordan formelle og uformelle krav til mangfold former måten de tilnærmer seg mangfoldsledelse. Deretter vil jeg skape et bilde av hvordan NAV forholder seg til meritokratiske verdier som motsats til mangfoldet og hva dette har å si for strategisk forankring. Dette vil ta utgangspunkt i de teoretiske antakelsene som er gjort tidligere, for å gi retning og struktur i analysen (Christoffersen et al., 2020, s. 221). Videre vil jeg ta for meg de mer situasjonelle utfordringene ved ulikhetene i NAV, og hva som er mulige flaskehalsen ved nåværende tilnærming. Til slutt vil jeg formulere et syn på hvordan NAV kan hjelpe seg selv til å skape en tydeligere retning innenfor mangfoldsledelse.

6.1 - Hvordan oppleves mangfoldet og inkluderingen i NAV av lederne i dag?

Jeg har allerede vært inne på hvordan erfaringer og opplevelser av mangfold, inkludering og mangfoldsledelse gjør seg gjeldende i resultatdelen av oppgaven, men vil kort reflektere rundt hva disse meningene innebærer i retrospekt.

Flere av lederne svarte i undersøkelsen at de helt sikkert kunne bli bedre, men stort sett mente de fleste at mangfoldet var bra. En antakelse kan være slik som Rogstad og Solbrække nevner i sin studie fra Oslo Universitetssykehus, hvor "*perspektivet er forankret i ideen om mangfold som retten til å være forskjellig fra majoriteten, og at den har en hegemonisk posisjon vis-à-vis retten til å være lik den*" (2012, s. 331). Det er vanskelig å si noe om hvordan mangfoldet faktisk er ved å ta utgangspunkt i lederne sine generelle meninger, men det er verdt å tenke seg muligheten hvor deres syn på mangfold kan være et resultat av posisjonering til sine kolleger. Hvor mangfoldet for dem er bra nok, ettersom de har det de mener skal til for å oppnå ønskede resultater i sin avdeling, og hvor mangfold simpelthen betyr at man i det minste skal kunne påberope seg retten til å være ulik i den konkrete avdelingen. Selv om

dette ikke betyr at mangfoldet til sammenligning med andre trenger å være godt, basert på organisatoriske eller nedfelte rammer. Å tilby muligheten til å tilføre andre aspekter ved et team, eller bare det å åpne opp dørene, betyr ikke at man automatisk driver mangfoldsledelse.

Som beskrevet i resultatene av undersøkelsen finnes det allikevel noen aspekter som tilsier at mangfoldet kunne vært forbedret, sett ut fra hva lederne opplever. Spesielt går dette ut på alder, fagbakgrunn og erfaring på den tematikken som ofte er krevende hos brukere av NAV sine ytelser. Her ligger det til rette en mulighet for å forbedre rekrutteringsprosessen, slik at man kan styrke arbeidsstokken med bedre kapasitet og kompetanse for å dermed kommunisere bedre med brukere av tjenestene.

Rent faglig er det svært vanskelig å si noe om hvordan ledernes erfaringer og opplevelser av mangfold og inkludering faktisk samstemmer med hva som er den reelle situasjonen i organisasjonen. Med oppgavens formål i bakhodet, er en bevisstgjøring av NAV sin tilnærming til mangfoldsledelse i stor grad dit oppgavens rekkevidde strekker seg. I betraktning av datagrunnlaget, er det vanskelig å si i hvilken grad de ansatte har muligheter på lik linje til å bidra og om det er lagt til rette for det mangfoldet de besitter. På den andre siden kan en se tegn på at lederne tenker i baner av det som er viktig for en inkluderende arbeidsplass. Det var antydning til refleksjoner rundt at psykologisk trygghet var viktig for lederne, noe som i teorien er essensielt (Edmondson, 2018). For eksempel der det angivelig var en kultur for å spørre om kolleger var med på lunsj, prate om mindre presserende saker i “fot-i-bakken”-samtalene eller å medvirke i beslutninger tilknyttet arbeidet. Om dette simpelthen har noen substans eller kom fram som “hype” under intervjuene er vanskelig å si, ettersom det ikke var tydelig at organisasjonen hadde noen tydelig strategi på mangfoldsledelse utover rekrutteringsprosessen (Mills, 1997). Mangfoldet og inkluderingen oppleves i stor grad som høyst fungerende, selv om det var uklart i hvilken grad dette faktisk var forankret i noen lokal strategi.

6.2 - utfordringer ved mangfold og hvordan sosialteori forklarer problemet med monokulturelle verdier

En utfordring som heller ikke NAV virker å være bevisste på, er hvordan de skal klare å markedsføre sin egen merkevare til fremtidige ansatte. En leder svarte:

“Har NAV som aktør gått ut og markedsført seg som en arbeidsplass og synliggjort det behovet man har for eventuell kompetanse da” (L3)?

Informanten begynte her å diskutere hvordan NAV som arbeidsgiver tiltrekker seg riktig arbeidskraft. Og ifølge Brimhall, så handler følelser rundt det å inkluderes om mer enn bare det å føle verdi og aksept på bakgrunn av likhet, slik som identitetsteori også forklarer (2017, s. 2). Sosial teori om sammenlikning, slik jeg har vært inne på, forklarer derimot at personer også kan finne verdi i å skape kontraster til folk rundt seg, der ulikhetene deretter blir positive (Gerber et al., 2018).

Et sentralt poeng, blir da hvordan NAV fremstiller sin egen kultur i tråd med mangfold. Om dette er noe som skiller seg ut positivt, eller om kulturen er på en bestemt måte. Det var ikke særdeles mye prat om dette under intervjuene, men kan være viktig å ta med seg i bevisstgjøringen av hvordan man velger å fremstille egen oppfattelse av arbeidsmiljø og mangfold til omgivelser eksternt så vel som internt. Monokulturalisme er derfor et moment man bør være oppmerksom på ved utarbeidelse av strategi for mangfoldsledelse.

6.3 - Formelle krav i rekrutteringsprosessen

Om vi tar for oss språk og kommunikasjon som eksempel på krav hos ansatte, så kan vi trekke likheter til studien ved Oslo Universitetssykehus. Der Rogstad og Solbrække refererer til godt språk som en viktig kompetanse i sykepleieryrket, ettersom man ofte forholder seg til flere offentlige instanser ved behandling av pasienter, kan vi se noen likhetstrekk i behovet for ansatte i NAV (2012, s. 333). I prat om hvordan annen bakgrunn enn det typiske man finner hos veiledere i NAV, sa en leder dette:

“Jeg tror vi trenger å hente inn flere folk som har opplevd å være på utsiden. Som har kjent på utenforskap, som har hatt helseutfordringer med å komme tilbake i jobb. Jeg tror vi trenger den ekspertkompetansen de besitter. Jeg tror vi trenger å ansette flere med flyktningbakgrunn og minoritetsbakgrunn, for å møte de på en annen måte” (L3).

Dette sitatet sier oss at formelle krav ikke alltid trenger å være de beste for å dra nytte av mangfoldet vi besitter eller ønsker. Der personlig egnethet eller språkkunnskaper typisk vil være dynamiske aspekter som betegner en ideell kandidat, vil dette i NAV sitt tilfelle ha egenskapen av å tilføre en nytteverdi i ansettelser. Denne verdien kan komme til uttrykk i form av at kandidater med annen bakgrunn enn de oppgitte formalkravene, kan inneha den kompetansen som skal til for å være en god veileder. En veileder som muligens er mye bedre til å forstå helheten ved brukernes behov. I tråd med mangfold åpner dette muligheten for personer med annen bakgrunn. Om vi derimot tenker motsatt, var språkkunnskaper for Rogstad og Solbrække innskrenkende i forhold til hvem sykehuset da ville ansette. Poenget her var at for sterke krav til språk muligens ville skape et hinder for de som ikke var gode nok til å uttrykke seg i jobben (Rogstad & Solbrække, 2012). Forskjellen til min NAV-undersøkelse, går på hvordan man betegner god kommunikasjon. Er tilfredsstillende kommunikasjon hvor godt man er i stand til å uttrykke medisinsk ladet informasjon og få frem et budskap til mottakeren, eller er det hvor godt man klarer å formidle forståelse og assosiere seg med mottakeren? Dette er et avgjørende element som definerer om formelle krav er bra for å finne det man ser etter hos ansatte. Den forståelsen av kravene man setter til ansatte og hensikten bak det som kreves. Det viser seg her å være kontekstuel, og antyder derfor en viktighet av å prate med de andre i ledelsen om hva mangfold betyr for egen organisasjon. Så blir det opp til øvrige ledd i organisasjon og sektor å få med seg disse behovene ved nærmere utredninger rundt tema. Dette er selvfølgelig forankret i hva som er praktisk ved rekrutteringsprosesser og behov internt. Hva et mangfold betyr, påvirkes riktignok også av kulturelle og politiske faktorer. Noe som også er viktig å forholde seg til.

Spørsmålet om i hvilken grad eller hvor sterkt man skal sette krav eller legge drivere for mangfoldsledelse gjelder ikke bare i rekrutteringsprosessene. Det gjelder også videre med tanke på inkludering og strategi for å gjøre nytte av mangfoldet i alle prosesser videre. Det er imidlertid viktig å huske på at en praktisering av bevisste og systematiske strategier omkring mangfold og kompetanse også kan skape friksjon i organisasjonen (Rogstad & Solbrække, 2012). En i overkant tydelig praksis kan oppleves negativt på samhold og profesjonalitet, selv

om ingen av lederne i undersøkelsen bemerket hvordan mandatgjøring av arbeidet rundt mangfoldsledelse skapte problemer for arbeidet. En leder sa imidlertid:

“Nettopp det med å se på ressursene som mennesker har, og ikke begrensningene. Den tror jeg må komme mer inn i ryggraden til oss alle, rett og slett. Da er det fint med lover og regler om diskriminering og det ene og det andre. Men vi må få det til i praksis, så vi ikke bare gjør det fordi vi må følge en lov” (L7).

Det er kjekt med en mal å følge, slik at det innarbeides en praksis for den mangfoldsledelsen vi søker. En slags samstemthet i kulturen og prosessene som påvirkes av de riktige holdningene. Men er det ikke også dette vi egentlig vil bryte litt opp i? Et av poengene ved mangfoldsledelse? Der det enhetlige samholdet skal tillegges andre perspektiver som gjør at godteposen av problemløsninger skal få et rikere utvalg og sammensetning. Hvilket ideelt fører til en opplevelse av prosessarbeid som blir fundamentalt sterkere og gjennomprøvd. Samtidig som det tilfredsstillende flere behov, både internt og eksternt. Vil vi ikke unngå at mangfold kun blir en slags sovemedisin for interessenter som sliter med søvnløshet? Realiteten er slik det antydes i denne undersøkelsen og annen empiri, at mangfold og inkludering ikke nødvendigvis er en “quick fix” eller et sett med regler som fungerer for hver og en bedrift. For at denne søvnløsheten skal kureres, hvor dårlig mangfoldsledelse er marerittet, er man nødt til å plassere mangfoldsledelse mer sentralt i bevisstheten hos ledelsen. Det foreligger et behov for å gå grundigere gjennom hva som bør være formelle krav, og hva som er nødvendig for å oppnå organisasjonens egen forståelse av mangfold, samtidig som man forholder seg til øvrige styrte retningslinjer innenfor dette temaet.

Et annet aspekt ved formelle krav, er at vi som nevnt allerede har lover som regulerer visse deler av utfordringene knyttet til mangfold og diskriminering i arbeidslivet. Både Ligestillings- og diskrimineringsloven og Introduksjonsloven sikrer en objektivt sett rettfærdig prosess på flere måter. Eller er i hvert fall ment hjelpe med dette. Det vil derfor være mer interessant å se hva organisasjonen kan gjøre utover dette, ved implementering av egen strategi på mangfoldsledelse.

En mangfoldsledelse som sikrer inkludering av alle parter er komplisert å etablere, ettersom det finnes så mange hensyn som spiller inn på vår forståelse av den riktige retningen som må tas. Det som imidlertid er viktig å tenke på da, er at et sett med regler fra et internt organ,

ikke nødvendigvis sikrer de hensyn som finnes lenger ned i systemet. Det å bedre et mangfold krever en forståelse av hva slags mangfold man mener. Ulike behov krever ulike løsninger. Wrench beskriver dette godt ved å peke på at likhet for etniske grupper for eksempel ikke har den samme historien som likhet for andre grupper (Wrench, 2005, s. 76). Alle skal optimalt få de samme mulighetene, men hvordan kan vi vite at en form for kvotering av visse grupper reflekterer det vi vil oppnå når vi driver mangfoldsledelse? Diskriminering og rasisme er ekstremt viktige temaer, men bør ifølge Wrench ikke tilsløres av en altomfattende mangfoldsledelse (2005). Hvis man skjærer alt under samme kam, blir det veldig vanskelig å finne gode løsninger og strategier.

Vi kan se at flere i undersøkelsen mener NAV kan skape mer fritt handlingsrom. Ved å institusjonalisere for at noen trenger bedre muligheter, bygger man på en tanke om at noen er dårligere stilt til en rolle i utgangspunktet. På den andre siden, så omfatter mangfoldsledelse i dag svært mange dilemmaer. Derfor har noen formelle krav på sett og vis blitt urokkelige, dersom man kun argumenterer for å finne den som gjør mest nytte for seg i rollen. Offentlig sektor skal forfølge en rekke mål, bortsett fra lønnsomhet. Derfor vil utfordringen være hvordan man kan jobbe rundt de formelle kravene, hvor mer lokale og kontekstuelle hensyn best kan fungere uformelt. Spørsmålet er da hvordan de lokale behovene oppfattes og manifesteres.

I undersøkelsen kommer det fram at rekrutteringsprosessene i NAV ofte er i fokus når det gjelder opplevelse av mangfoldsledelse blant lederne. Her fant jeg at behovet internt ikke alltid stemte overens med hvordan prosessene var institusjonalisert. Dette vil jeg diskutere videre i neste avsnitt.

6.4 - Mangfold og meritokrati - en dikotomi som gjør mangfoldsledelse vanskelig i praksis

Prinsippet om fordeling av makt innad i organisasjoner skaper i følge Konrad, Richard og Yang en vanskeliggjøring av legitimeringen for hvordan forholdet mellom mangfoldsledelse og meritokratiske verdier skal utformes og muliggjøres.

“Specifically, we argue that values aligned with powerful interests (in this case, meritocracy) likely accrue legitimacy while their paradoxically associated counterparts aligned with marginalized interests (in this case, diversity) receive greater scepticism and attack. This disparity increases the difficulty of building a diversity and meritocracy (D&M) management system which effectively balances organizational support for both values”. (Konrad et al., 2021, s. 2183).

Grunnen til at denne dikotomien er høyst relevant i denne oppgaven, er fordi det av flere ledere ble presisert hvordan fagbakgrunn typisk var lik hos ansatte, og at det ofte kunne vært behov for mennesker med annen kompetanse og erfaring. Som Konrad et al. hevder, er mangfold visse ganger til hinder for de mer meritokratiske (Konrad et al., 2021). I en artikkel av Alon og Tienda, ble det gjort undersøkelse ved opptak av studenter og hvordan defineringen av meritter skapte et større etnisk mangfold. Ved kun å bruke testresultater, underbygget dette en kollisjon med begrepet mangfold. Ved å inkorporere karakterer og rangeringer, fikk de større mangfold (Alon & Tienda, 2007). Selv om meritter i og for seg lener seg mot meritokratiske verdier uansett, underbygger dette hvordan et samfunn baner vei og ivaretar majoritetens interesser. Igjen er dette en større diskusjon enn hva denne oppgavens data og resultater klarer å forsvare, ettersom det blir på et mer politisk nivå. Poenget er uansett slik Alon og Tienda fint forklarer: *“The emphasis on test scores in college admissions notably benefits those with more resources and the power to influence how merit is defined, while disadvantaging others”* (Alon & Tienda, 2007, s. 507). Det er altså et spørsmål om hvem som setter agenda og hva som betegnes som riktig kompetanse for å passe inn, i denne sammenhengen hvem som passer til å jobbe i NAV.

Om vi vender blikket mot NAV igjen, kom det fram at mange har samme utdanningsbakgrunn, hvilket virker å vekke høyt i ansettelsesprosessene, ettersom lederne så dette som problematisk. Eksempelvis sosionom-bakgrunn versus et mangfold, blir dermed

motsetningene i dette teoretiske dilemmaet. Om vi tar for gitt at en spesifikk fagbakgrunn er den beste, så vil dette si at majoriteten, eller de i maktposisjoner, er kommet til enighet om at dette er de beste merittene for å finne de mest egnede til å jobbe i stillinger hvor dette er verdsatt eller påkrevd. Ifølge Konrad et al, så vil dette skurre med idealet om en mangfoldig arbeidsstokk (2021). Hvis merittene derimot defineres på riktig måte, slik som Alon og Tienda skriver, kan mangfoldet blomstre i samspill med meritokratiske verdier (2007). I hvert fall i større grad. Og når ledere i NAV mener mye fortsatt kan gjøres for å møte brukere av ulike ytelser på bedre måter, i form av mer variasjon på erfaring og fagbakgrunn, stiller jeg meg kritisk til om de meritokratiske verdiene i NAV er så gode som de kan være for å skape et bedre mangfold.

Jeg sier ikke dette er en enkel oppgave, men kanskje må dette også diskuteres på andre nivåer enn lokalt i avdelingen. Mulig er dette også et spørsmål om maktfordeling og hvordan behov forstås ulikt på forskjellige nivåer.

Kapittel 7 - Konklusjon

Her vil jeg se på de mer situasjonelle utfordringene ved NAV sitt ståsted i dag, og drøfte hvordan de kan videreutvikle egen strategi for mangfoldsledelse. Så vil jeg formulere et svar på problemstillingen før jeg avslutningsvis drøfter behov for videre forskning.

7.1 - En offentlig sektor i endring - tillitsreform/aktivitetsplikt

Ideelt skulle vi ikke hatt behov for tildelingsbrev, formelle krav eller lovreguleringer som i dag er med på å sikre forhindring av diskriminering og rasisme på arbeidsplassen. Men ettersom vi lever i en verden preget av historie og politikk, har det oppstått slike behov ved sammensmelting av ulike kulturer, identiteter og bakgrunner. Kanskje det bare er de beste spillereglene vi får til i en tilvenningsfase mot og for hverandre? Kanskje det er veien mot mangfoldsledelse i offentlig sektor? Uansett så har denne undersøkelsen vist hvordan NAV i hvert fall ved ett case kan ta lærdom av egne behov, for en mer produktiv tilnærming til mangfoldsledelse.

Som nevnt i innledningen har NAV en sentral rolle i norsk arbeidsliv som samarbeidspartner og utøver av politikken bak Inkluderende arbeidsliv. De har et stort ansvar for å tilrettelegge sine tjenester og ytelser, og således nå ut til andre arbeidsgivere og arbeidstakere, slik at en helhetlig tilrettelegging treffer flest mulig i arbeidslivet. I intervjuene med ledere i NAV kom det frem at dette fungerer nokså godt. Det mer interessante ligger i hvordan forholdet mellom prosessstyring og overordnet strategi ikke svarer produktivt til behovene i avdelingen. Ved prat om omorganisering, ble det presisert av en leder at *“man må prøve å finne ut av hvor skoen trykker”* (L6), og ikke bruke unødvendig mye tid på å sende informasjonen rundt i ulike instanser som ikke finner gode løsninger for å ta brodden av det som faktisk er problemet. Samme leder mente at *“i det offentlige, så er man litt redd for å tråkke noen på tærne”* (L6). Og kanskje det blir sånn når avgjørelser må igjennom utallige medbestemmelsesapparat og ledergrupper, før de havner tilbake til hvor løsningen trengs. Selvfølgelig er dette med på å kvalitetssikre prosesser. Et spørsmål blir om lokale problemer ikke heller trenger lokale løsninger, uten at dette skal blandes inn i en stor miks av problemer.

Hvor et øvrig organ skal løse flerfoldige problemer samtidig med en “one-size-fits-all”-løsning. Behovet for partssamarbeid er stadig der for å skape en viss orden og retning som ressurs for virksomheter. Men kanskje organiseringen kan forbedres?

Tillitsreformen er her et interessant moment videre. Vi har allerede likestillings- og diskrimineringsombudet som skal følge opp aktivitet og påse at arbeidsgivere redegjør for både kjønnslikestilling og arbeidet for å oppfylle aktivitetsplikten. Dette bidrar blant annet til å skape mer likestilling og hindre diskriminering på arbeidsplassen (LDO, 2022). Med den nye innføringen av tillitsreformen kan dette gi større rom for fokus på blant annet mangfoldsledelse. Målet med reformen er at brukerne skal få bedre tjenester som er tilpasset ulike behov og livssituasjoner. I tildelingsbrevet til direktoratet heter det at: *“Mål- og resultatstyring skal praktiseres slik at det gir rom for at de ansatte kan utnytte sin faglighet i møte med brukerne”* (Regjeringen, 2022). Derfor vil det, innbefattet at faglighet også er et aspekt ved det som skiller mangfoldet i NAV, være større insentivering for å drive mangfoldsledelse basert på kontekstuelle behov i henhold til det statlig-kommunale samarbeid i NAV-kontorene. Spesielt når mål- og resultatstyring skal drives med utgangspunkt i å “gi rom” for de ansattes kvaliteter. Som også er hovedaspekt i hva mangfold og inkludering handler om.

7.2 Svar på problemstillingen

Jeg vil her gjenta problemstillingen for å få dette mest mulig konkret:

- **Hvordan kan ledes opplevelse av mangfoldsledelse i NAV, si noe om hvordan premisser for mangfolds- og inkluderingsarbeid bør operasjonaliseres for god praksis?**

I opplevelse av mangfoldsledelse ligger det, som vist gjennom resultater og analyse, både aspekter rundt det å ha holdninger til, erfaringer med og kjennskap til hvordan mangfoldsledelse som begrep virker å utspille seg. Helt fra øverste statlige nivå og ned til hvordan dette fungerer i NAV sine lokale avdelinger. Ledere i NAV virker å ha en særegen opplevelse av mangfoldsledelse i kraft av sin rolle som bidragsyter i norsk arbeidsliv og det samfunnsansvaret som bygger på mange av de samme prinsippene som mangfold og

inkludering også innehar. Denne bevisstheten kan ofte rette seg mer eksternt og ut mot brukere av NAV sine tjenester og ytelser, og har derfor et potensiale for å forbedres med tanke på inkludering av ansatte internt. Det at mangfold som begrep omfatter flerfoldige aspekter og er sterkt påvirket av ulike hensyn i samfunnet, gjør at mangfoldsledelse i NAV fort kan bli mer holistisk i sin operasjonalisering enn hva som kommer til uttrykk i opplevelsene ledere har. Samtidig forteller denne undersøkelsen hvordan dikotomien mellom mangfold og meritokrati reflekterer NAV sin tilnærming er til egen mangfoldsledelse, selv om dette kanskje ikke er forankret i noen spesifikk strategi.

Hva som gir gode premisser bør absolutt være en del av strategien i samarbeidet mellom statlig-kommunal styring og NAV-kontorene, og har kanskje et potensiale i den tillitsreformen som er satt i gang av regjeringen. Her kan det utforskes hvordan større autonomi og lokale behov gir gjenklang i en strategi for mangfoldsledelse, som samtidig har forankring i en god diskurs på hva mangfold og inkludering betyr for en offentlig sektor i et stadig utviklende samfunn.

7.3 - Avsluttende diskusjon og videre forskning

Et viktig poeng å ta med seg i diskusjonen om mangfoldsledelse, er hvor man vil hen med alt dette. Hvis vi tenker på begrepet om å kaste stein i glasshus, er det viktig å tenke seg om før man skriker om mangfold i hver eneste situasjon fremfor alt annet. Som Konrad beskriver, må vi ikke bli så opphengt i mest mulig mangfold for alle mulige grupper, at vi glemmer de maktrelasjonene som finner sted på en arbeidsplass. Hvis hver eneste ulikhet blant mennesker til slutt utløser kriterier for diskriminering og omhandler problematikk rundt mangfold, så kan dette være med på å tilsløre de strukturelle barrierene som formidles av relasjoner basert på maktforskjeller (Konrad, 2003). Kaster vi for mye rundt oss med ord som “diskriminering” og “ulikhet” i situasjoner der det ikke en gang blir relevant, kan dette være med på å rive ned betydningen av de prinsippene man egentlig står for rundt mangfoldsledelse.

I NAV-materialet kom det fram i ett av intervjuene viktigheten av å ikke måtte trenge å gå rundt på eggskall, i frykt for å såre noen. Dette kan for eksempel løses delvis med

psykologisk trygghet (Edmondson), men krever også at man setter tydelige rammer for hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt. Og at man har en generell forståelse for hvor grensene går. Hvilket igjen hverken er så lett å avgjøre på lokalt, kommunalt eller statlig nivå. Dette innebærer flere sider av samfunnet og ulike sfærer.

For å dra dette litt i motsatt retning, fastslår også Tatli og Ozbilgin hvordan en dynamisk og emisk forståelse av mangfold er med på å motvirke de etiske og begrensede forståelsene av mangfoldsproblematikken. En emisk forståelse går ut på at mangfold handler om mer enn satte kriterier for hva vi betegner som mangfold. Det vi opplever som mangfold fra vår posisjon, for å si det enkelt.

“Power distribution patterns across individuals and groups are historically and spatially specific rather than being fixed and invariably and universally attached to some traditional categories of demographic difference” (Tatli & Ozbilgin, 2012, s. 196).

Dette er ikke for å forkaste historisk eller strukturell bagasje, men for å fremheve et poeng om at mangfold er opplevd og flerfoldig. Man kan inneha flere av de kategoriene som definerer sidene av mangfoldsbegrepet, uten å ha positive eller negative assosiasjoner til hvordan dette påvirker egen rolle og livet i organisasjonen (Tatli & Ozbilgin, 2012).

Om mangfoldsledelse på organisasjonsnivå skapes slik sosiale teorier som identitetsteori eller sosial sammenlikning foreskriver, er ikke godt å si. Uansett er dette ifølge Gerber et al (2018) og Hogg (2016) noe som oppleves i sosiale grupper. Vi er mennesker som sammenlikner oss med andre, ser på likheter og ulikheter og skaper oss tilhørighet eller avstand fra andre basert på disse opplevelsene. Dette er så komplekst at mangfoldsledelse i mine øyne kan bli litt overveldende dersom man skal prøve å legge premisser basert på utvalgte standpunkt eller enkelte personers meninger. Hva som utgjør et bra mangfold og like muligheter er kontekstuel og dynamisk. Både emiske og etiske prinsipper kan således være med på å bidra i utformingen.

Jeg foreslår ut ifra mine funn å ta utgangspunkt i de synligste utfordringene man er i stand til å finne, for dermed å bruke dette som utgangspunkt. I tillegg til å bruke de ressursene man har for å være i stand til å sette de mest optimale rammene for mangfoldsledelse ellers, slik at flest mulig hensyn blir ivaretatt. Fremtredende er også den kontekstuelle opplevelsen og erfaringen av mangfold og inkludering, og viktigheten av disse i veien videre.

For NAV vil en mulig løsning være å vurdere sine ressurser, både kommunalt, statlig og ellers i organisasjonen, slik at inkludering blir satt mer i fokus. Videre kan ansettelsesprosesser optimaliseres for bedre synergi mellom mangfold og meritokratiske verdier. Det kan også være av interesse å sette mangfoldsledelse høyere opp på agenda, slik at egen bevissthet på tematikken kommer tydeligere fram.

Utover dette kan forskningsfeltet behøve sterkere datagrunnlag for å støtte eller underbygge de funn og antakelser som er gjort i denne oppgaven. Dette kan gjøres ved liknende undersøkelser i større omfang, eller ved mer kvalitative undersøkelser. For eksempel ved å gå nærmere inn på hvordan de ansatte opplever mangfold og inkludering i NAV. Et siste moment vil være å bidra til en sterkere debatt rundt mangfoldsledelse på andre arenaer enn i NAV. Både andre steder i offentlig, men også på arenaer som er med på å påvirke hvordan tematikken i dag blir satt i system i NAV. For eksempel i tråd med nevnte tillitsreform, eller om det er å komme opp med andre løsninger som gjør utforming av mangfoldsledelse i NAV til en mer håndterlig, effektiv og produktiv prosess.

Referanseliste

- Alon, S., & Tienda, M. (2007). Diversity, opportunity, and the shifting meritocracy in higher education. *American Sociological Review*, 72(4), 487-511.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S., & Øiaas, S. H. (2012). Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold.
- Borchgrevink, T., & Brochmann, G. (2008). Mangfold uten grenser. *Samtiden*, 117(3), 22-31.
- Brekke, J. P., Fladmoe, A., Lidén, H., & Orupabo, J. (2020). Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet: Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis. *Rapport–Institutt for samfunnsforskning*.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 222-239.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. og Tufte, P.A. 2020. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- DFØ. (2022.06.01). *Aktivitets- og redegjørelsesplikt for likestilling og mangfold*.
<https://arbeidsgiver.dfo.no/strategisk-hr/personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/aktivitets-og-redegjorelsesplikt>
- Erdal, M. B., Knutsen, C. H., & Midtbøen, A. H. (2019). Internasjonalisering, mangfold og diskriminering i norsk academia. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 36(3), 288-295.

- Fraser, N. (2007). Feminist politics in the age of recognition: A two-dimensional approach to gender justice. *Studies in Social Justice*, 1(1), 23-35.
- Fujimoto, Y., & Presbitero, A. (2021). Culturally intelligent supervisors: Inclusion, intercultural cooperation, and psychological safety. *Applied Psychology*.
- Gerber, J. P., Wheeler, L., & Suls, J. (2018). A social comparison theory meta-analysis 60+ years on. *Psychological bulletin*, 144(2), 177.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-17). Springer, Cham.
- Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management studies*, 36(7), 1013-1031.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Human Resource Development.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28(1), 4-17.
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180-2206.
- Laboris, I. (2011). *Employment Discrimination Law: A European Guide*. Brussels: Ius Laboris.
- LDO. (2022). *Arbeidsgivers aktivitet- og redegjøringsplikt*.
<https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/Aktivitets-og-redegjorelsesplikten/>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot*

diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Lovdata.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_2

Mills, A. J., Elmes, M. B., & Prasad, A. (1997). *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Sage.

PwC. (2022.10.03). *Lykkes du med mangfold, vinner du talentene*.

<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/inkluderende-lederskap.html>

Regjeringen. 2018. *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

Regjeringen. 2022. *Tildelingsbrev til Arbeids- og velferdsdirektoratet for 2022*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/ccfdb1de77a04e41ad4989825a70e315/tildelingsbrev-til-arbeids-og-velferdsdirektoratet-for-2022.pdf>

Ringdal, K. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

Rogstad, J., & Solbrække, K. N. (2012). Velmenende likegyldighet. Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, 20(4), 315-338.

Syed, J., & Ozbilgin, M. (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. Sage.

Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180-200.

Tjora, A. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder. I praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide - NAV

DEL 1: Oppvarmingsspørsmål - om lederen

- Antall år som leder?
- Rolle i organisasjonen?
- Hvordan har veien din til denne stillingen vært?
- Som leder, hvor er dine føringer underlagt?
 - Mtp rapportering og ansvar (Kommune/stat/internt)

DEL 2: Begrepsavklaring

- Hva legger du i begrepet mangfold?
- Hva legger du i begrepet inkludering?
- Har du noe forhold til begrepet mangfoldsledelse?
 - Om så, hva tenker du om/eller hva mener du dette handler om?

DEL 3: Holdningsspørsmål

- Hva tror du er viktig for at ansatte i NAV skal føle tilhørighet og føle seg inkludert?
- Hvis vi ser bort ifra kravene i LOD (Likestillings- og diskrimineringsloven), har du noen tanker om annen mandatgjøring som kan være nødvendig for å få enda fler til å føle seg inkludert?
- Hvordan arbeider dere i NAV for å skape en arbeidsplass med mangfold?
- Hvordan arbeider dere i NAV for å skape en arbeidsplass hvor de ansatte føler seg inkludert?
- Hva slags mangfold tror du NAV trenger mer av?
- Finnes det noen aktiviteter eller prosesser du tror har mer symbolsk verdi enn praktisk verdi?

- Hvorfor blir det evt slik?

DEL 4: Spesifikke spørsmål - erfaringsbaserte

“SIT”

- Har dere noen tendenser til sosiale grupper på kontoret?
 - Hvilke grupperinger er dere i så fall ekstra oppmerksomme på?
 - Hva slags andre grupperinger mener du man bør være ekstra obs på?
- Har dere noen tiltak i avdelingen som du tror kan bidra til å hindre utenforskap?

“SCT”

- Hvilke prosesser i avdelingen er typisk at folk vil være tilbøyelig til å sammenlikne seg med hverandre på?
 - Kan noen av disse prosessene evt. bli påvirket av sosiale årsaker?
- Har dere noen metoder for å måle de ansatte i sitt arbeid?

“Tilrettelegging fra ledersiden”

- Hvordan mener du ledere kan bidra til at ansatte føler tilknytning til viktige prosesser på arbeidsplassen?
- Har lederne i avdelingen konkrete arenaer/kanaler for kommunikasjon med ansatte?
 - Kommer det frem her hva som er viktig for dem?

DEL 5: Avslutningsvis

- Hvilke forbedringspunkter kan du se i egen avdeling?
 - Tror du dette gjelder for NAV generelt, eller hva tror du er typisk andre steder?
- Har du noen avsluttende tanker om mangfoldsledelse?

Vedlegg 2 – Godkjenning fra NSD

Vurdering

Referansenummer

496483

Prosjekttittel

Masteroppgave om mangfold og inkludering i NAV

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.07.2022

Meldeskjema

Dato

23.03.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave om mangfold og inkludering i NAV

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere *operasjonalisere mangfoldsledelse i offentlig sektor*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut av hvordan ulike ledesers erfaring med temaet beveger seg fra retningslinjer til praktiske tilnærminger. For å samle data om dette, vil jeg intervjuere ledere i NAV, fortrinnsvis fra samme avdeling. Intervjuene vil sikte mot å få fram både oppfatninger av hvordan operasjonaliseringen faktisk foregår, og deres vurderinger av hvordan den fungerer.

Problemstillingen jeg skal analysere vil bli som følger:

- Hvordan kan ledesers erfaring med mangfoldsledelse i NAV, si noe om hvordan premisser for mangfolds- og inkluderingsarbeid i offentlig sektor bør operasjonaliseres for god praksis?

Dette prosjektet er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for dette forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av at hensikten med prosjektet krever innsikt i hva det vil si å være i en stilling med lederansvar.

Avdelingsleder hos NAV har hjulpet med å sende ut informasjon for meg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden jeg vil benytte i prosjektet er semi-strukturerte intervjuer. Intervjuene vil dreie seg om erfaringer og tanker rundt tema for prosjektet og opplysninger om praksis rundt prosesser. Opplysningene vil tas opp elektronisk på lydopptak. Intervjuene er forventet å vare ca 30 min.

Deltakelse for utvalgsgruppen er valgt på bakgrunn av sektor og arbeidsplass og vil ikke ha noe å si for informantene. Utvalget er basert på mulighet for å belyse temaet i praksis.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til opplysningene er student – Ludvig Voldmo og veileder/professor – Ann-Helén Bay.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger, vil data fra intervjuer bli gjort med kvalitetssikret lydopptak-app, notater vil bli lagret på privat datamaskin med passord. Og eget dokument for å kode om navneliste til deltakerne.
- Databehandler, som vil samle inn, bearbeide og lagre data er Ludvig Voldmo.

Deltakerne i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved godkjenning av oppgave [01.08.22]. Datamaterialet vil etter prosjektslutt slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved
 - Ludvig Voldmo på tlf: 98047107, e-post: ludvigvoldmo@gmail.com
 - Ann-Helén Bay på tlf: 91116896, e-post: ann-helen.bay@oslomet.no
- Vårt personvernombud:
 - Ingrid S. Jacobsen
 - Tlf: 67235534
 - E-post: personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ann-Helén Bay
(Forsker/veileder)

Ludvig Voldmo

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Masteroppgave om mangfold og inkludering i NAV*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at [avdelingsleder] kan gi kontaktinformasjonen min til prosjektets formål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)