

## FORORD

Denne masteroppgaven handler om det viktige temaet mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse omhandler ledelse av organisasjoner som har medarbeidere med flere ulike bakgrunner. Jeg har formulert en problemstilling som handler om oppfattelse, forståelse og anvendelse av mangfoldsledelse i Kristiansand kommune(KRS). Gjennom denne oppgaven har jeg fått en bred forståelse for hvordan mangfoldsledelse forstås, tolkes og eventuelt anvendes av ledelsen i en offentlig organisasjon i Norge. Hele prosessen, dvs. fra ideen og konstrueringen av problemstillingen og frem til drøftingen, har vært lærerikt og interessant. Etter denne oppgaven sitter jeg igjen med mye kunnskap, både når det gjelder forskning og forskningsmetoder, men også innen feltet mangfoldsledelse, organisasjonsendring og ledelse. Selv om denne oppgaven er en masteroppgave, kan oppgaven være interessant spesielt for ledelsen i organisasjoner, som ønsker en bedre forståelse for mangfold eller Diversity og mangfoldsledelse eller Diversity Management. Den kan også være interessant for studenter og lærere som ønsker mer forskning innen dette feltet.

Jeg takker min dyktige og kunnskapsrike veileder Torunn S. Olsen. Hun har vist stor interesse for oppgaven min og har kommet med gode, konstruktive og nyttige kommentarer i sine tilbakemeldinger.

Jeg takker også Arvid Håkansson i Kristiansand kommune(KRS) som var til god hjelp og som ga meg anledning til å intervju mine respondenter. Jeg takker alle mine respondenter som stilte til intervju.

Videre takker jeg min gode venninne Gro Vereide for å korrekturlese hele oppgaven, noe som har vært av stor betydning for meg.

Sist men ikke minst vil jeg vise min takknemlighet til familien min. Først og fremst min kjære kone Mahtab, min fire år gammel sønn Darin og min nydelige seks måneders gamle jente Vida, fordi alt jeg har, er fantastisk.

Kristiansand 01.12.2009

Alan Ahmadi

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en del av studiet *Master i offentlig politikk og ledelse*, ved Universitetet i Agder(UiA). Formålet med denne oppgaven har vært å bruke vitenskapelige metoder i forskningsprosjektet. Jeg har valgt temaet mangfoldsledelse, og for å klare å innhente informasjon og data har jeg valgt ut organisasjonen Kristiansand kommune(KRS) som casestudie. I praksis har jeg intervjuet ledelsen i organisasjonen på de ulike nivåene i kommunens hierarki. Jeg har formulert problemstillingen slik:

**Hvordan oppfattes og anvendes mangfoldsledelse av ledelsen i Kristiansand kommune?  
I hvilken grad er denne oppfattelsen og praksisen i samsvar med  
mangfoldsledelsesteorier og empirien?**

For å besvare problemstillingen, har jeg valgt en kvalitativ metode. Datainnsamlingen er foretatt i hovedsak ved hjelp av intervju, og i mindre grad ved hjelp av dokumentanalyse. Respondentene mine besto av ledere i Kristiansand kommune. Jeg brukte en halvstrukturert intervjuform for datainnsamlingen.

Teorien som er brukt i oppgaven dreier seg om mangfold og mangfoldsledelsesteorier, samt teorier som handler om multikulturelle organisasjoner. Oppgaven inneholder ulike teoretikere, blant annet Cox, Carrol, Thomas, Roosevelt, Kymlicka. Som fundament i teoridelen, har jeg benyttet meg av den norske boka *"Inkluderingsledelse"*. Jeg har også brukt en del av teoriene i den danske rapporten *"Mangfoldighedsledelse mellom vision og praksis"*. Det viktigste i oppgavens teoridel har vært å finne materialer som jeg kunne belyse problemstillingen med.

Analysen av det innsamlede datamaterialet har vært interessant og spennende. Gjennom analysen fant jeg skillelinjer mellom kommunens målsettinger og respondentenes forklaringer, både på topp- og lav- nivå i organisasjonen. I *"forslag til handlingsprogram(F.T.H) 2009-2012"*, handlingsplanen og på toppnivå er det klare målsettinger for hvordan mangfoldet skal være i framtiden i kommunen. På lavere nivåer hadde man ikke fulgt disse målsettingene, og respondentene ga ikke uttrykk for at de visste at målsettingene eksisterte engang.

En annen skillelinje går på språkproblematikken for de ulike områdene i kommunen. Gapet oppstod mellom de enheter og avdelinger som hadde mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn og som utførte enkle arbeidsoppgaver, opp i mot enheter som ikke hadde mange ansatte med annen etnisk bakgrunn og som samtidig utførte komplekse arbeidsoppgaver. Den

første gruppen av respondentene var mest kritiske når det gjaldt språket, og den andre gruppen av respondentene var mer positive. Men alle var enige i at språket var en stor utfordring for dem.

Av andre utfordringer som mangfold kunne ha med seg, var oppfattelsen om at etniske minoriteter var mindre selvstendige. De som sto for denne meningen var de som hadde flere ansatte med annen etnisk bakgrunn. Men dette ble ikke mye vektlagt av de respondentene som ledet områder hvor man trengte folk med høy utdanning og ekspertise.

Et tredje moment er forståelsen for mangfold og mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse som strategi, er ikke en strategi som praktiseres i Kristiansand kommune. Selv om mangfold er et ofte brukt begrep i Kristiansand kommune, er mangfoldsledelse et begrep som ikke brukes på lik linje med mangfold. Enkelte ledere har noe kjennskap til strategien, men dette er ikke i tråd med mangfoldsledelsesteorier. Det finnes en felles forståelse for mangfold, men ikke for mangfoldsledelse.

Det meste interessante funnet, er at mangfoldsledelse foreløpig ikke er et mål for Kristiansand kommune og praktiseres derfor ikke i kommunen.

I drøftingsdelen har jeg tatt en overveielse av dataanalysene i lyset av teoriene som er benyttet i denne oppgaven. Det første jeg kan nevne, er at Kristiansand kommune ikke kan betraktes som en flerkulturell organisasjon, og derfor kan de ikke praktisere mangfoldsledelse. Det er viktig å nevne at Kristiansand kommune bruker mangfoldsledelsestrening for å øke toleransen for mangfold (Cox, 1991). Kristiansand kommune har potensialer for å anvende mangfoldsledelse i organisasjonen, fordi organisasjonen har oppnådd målene med å øke mangfold i organisasjonen i sin helhet. Det er viktig at dette også realiseres innenfor de bestemmende organer og på ledelsesnivået i Kristiansand kommune.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENFATNING</b>	<b>2</b>
<b>KAPITTEL 1 INNLEDNING</b>	
<b>1.1 FRA IDE TIL PROBLEMSTILLING</b>	<b>7</b>
<b>1.2 GRUNNSTEINER FOR MANGFOLDSLEDELSE</b>	<b>8</b>
<b>1.3 INTRODUKSJON TIL KRISTIANSAND KOMMUNE(CASESTUDIE)</b>	<b>9</b>
1.3.1 NOEN FAKTA FORHOLD OM KRISTIANSAND KOMMUNE	9
1.3.2 HVORFOR KRISTIANSAND KOMMUNE	11
1.3.3 NÆRINGSLIV OG ARBEIDSMARKED- ARBEIDSKRAFTSBEHOV	13
1.3.4 KOMMUNENS POLICY	14
1.3.5 KRISTIANSAND KOMMUNENS ARBEIDSGIVERSPOLITISK PLATTFORM	14
<b>1.4 PROBLEMSTILLING</b>	<b>15</b>
<b>1.5 BGREPSAVKLARING</b>	<b>17</b>
<b>1.6 PRESENTASJON AV OPPGAVEN</b>	<b>17</b>
<b>KAPITTEL 2 TEORIGJENNOMGANG</b>	
<b>2.1 INTRODUKSJON</b>	<b>20</b>
<b>2.2 HISTORISK GJENNOMGANG</b>	<b>20</b>
2.2.1 LIKESTILLING OG MANGFOLDSLEDELSE	21
<b>2.3 HHVA ER MANGFOLDSLEDELSE</b>	<b>2</b>
<b>2.4 FORDELER OG ULEMPER MED MANGFOLDSLEDELSE</b>	<b>27</b>
<b>2.5 NÅR KAN MAN SI AT MANGFOLDSLEDELSE PRAKTISERES?</b>	<b>29</b>
<b>2.6 MODELL</b>	<b>31</b>
<b>2.7 HVORFOR ER MANGFOLDSLEDELSE AKTUELT?</b>	<b>33</b>
2.7.1 SAMFUNNSARGUMENTER	33
2.7.2 TILGANG PÅ ARBEIDSKRAFT	34
2.7.3 MARKEDSARGUMENTER	34
2.7.4 INNOVASJONSKRAFT	34

<b>2.8 MANGFOLDSPERSPEKTIVER</b>	<b>35</b>
2.8.1 ANTIDISKRIMINERING OG RETTFERDIGHETS- PERSPEKTIV	35
2.8.2 AKSESS- OG LEGITIMITETS- PERSPEKTIVET	35
2.8.3 LÆRINGS- OG SYNERGI- PERSPEKTIVET	36
<b>2.9 KRITIKKEN MOT MANGFOLDSLEDELSE</b>	<b>36</b>
2.9.1 ORGANISATORISKE BARRIERE FOR INKLUDERING OG MANGFOLDSLEDESLE	36
2.9.2 KRITIKK AV MANGFOLDSLEDELSE	37
<b>KAPITTEL 3 METODE</b>	
<b>3.1 INNLEDNING</b>	<b>39</b>
<b>3.2 VALG AV PROBLEMSTILLING</b>	<b>40</b>
<b>3.3 FORSKNINGSDESIGN OG DATAKILDER</b>	<b>40</b>
3.3.1UNDERSØKELSE	40
3.3.2 METODISK TILNÆRMING	43
3.3.3 METODER FOR INNSAMLING AV DATA	44
3.3.4 TEORIBASERT ELLER TYPOLOGIBASERT UTVELGING	45
3.3.5 INTERVJUGUIDE	48
3.3.6 DOKUMENT ANALYSE	49
<b>3.4 ANALYSE</b>	<b>50</b>
3.4.1DATAMATERIALER	50
3.4.2INTERVJUEFFEKT OG JAKTEN PÅ DEN EGENTLIGE MENINGEN	51
<b>3.5 EGNE REFLEKSJONER</b>	<b>52</b>
<b>KAPITTEL 4 RESULTATT AV DATA</b>	
<b>4.1 INNLEDNING</b>	<b>54</b>
<b>4.2 HVORDAN OPPFATTER LEDELSEN I KRISTIANSAND KOMMUNE MANGFOLD PÅ ARBEIDSPLASSEN?</b>	<b>55</b>
<b>4.3 MÅLETTINGER OG TILTAK</b>	<b>57</b>
<b>4.4 BEGRUNNELSER FOR Å HA MANGFOLD I KRISTIANSAND KOMMUNE</b>	<b>59</b>

<b>4.5 SVAKHETER OG ULEMPER</b>	<b>62</b>
4.5.1 SPRÅK KATEGORIEN	62
4.5.2 IKKE SPRÅKLIGE KATEGORIEN	64
<b>4.6 TILTAK FOR Å ELIMINERE FORDOMMER, STEREOTYPIER OG HOLDNINGER</b>	<b>66</b>
<b>4.7 ANSVAR OG POLICY MAKERE</b>	<b>69</b>
<b>4.8 ULIKE TILTAK SOM GJELDER FOR UTVIKLING OG KARRIERE UTVIKLING</b>	<b>70</b>
<b>4.9 OVERGANG FRA ENFOLDIGE TIL MANGFOLDIGE ARBEIDSPLASSE</b>	<b>74</b>
<b>4.10 INTERNE TILTAK</b>	<b>76</b>
<b>4.11 MOTSTAND MOT MANGFOLD</b>	<b>77</b>
<b>4.12 KRITIKK MOT MANGFOLDET</b>	<b>79</b>
<b>4.13 MANGFOLDSLEDELSE I KRISTIANSAND KOMMUNE</b>	<b>89</b>
<b>KAPITTEL 5 DRØFTING</b>	
<b>5.1 INNLEDNING</b>	<b>82</b>
<b>5.2 HVA ER DET INFORMANTENE SNAKKER OM? MANGFOLD ELLER MANGFOLDSLEDELSE?</b>	<b>82</b>
<b>5.3 HVA BETYR DET AT LEDELSEN SNAKKER OM MANGFOLD MEN IKKE MANGFOLDSLEDELSE?</b>	<b>83</b>
<b>5.4 MANGFOLDSLEDELSES PERSPEKTIVER I KRISTIANSAND KOMMUNE</b>	<b>85</b>
<b>5.5 TEORETISKE ARGUMENTER FOR LIKESTILLING OG MANGFOLDSLEDELSE I KRISTIANSAND KOMMUNE</b>	<b>87</b>
<b>5.6 ER KRISTIANSAND EN MULTIKULTURELL ORGANISASJON?</b>	<b>88</b>
5.6.1 EN MONOLITTISK ORGANISASJON	88
5.6.2 EN PLURAL ORGANISASJON	89
5.6.3 EN MULTIKULTURELL ORGANISASJON	90
<b>5.7 MODELLENS FORKLARINGSEFFEKT</b>	<b>93</b>
<b>5.8 MULIGHETER FOR INNFORING AV MANGFOLDSLEDELSE</b>	<b>94</b>
<b>5.9 EGNE BETRAKTNINGER OG RÅD TIL KRISTIANSAND KOMMUNE</b>	<b>98</b>

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Fra ide til problemstilling

Hele ideen rundt denne oppgaven begynte med at jeg og en medstudent snakket om å skrive en felles masteroppgave. For oss virket det interessant å jobbe sammen, ikke for å gjøre det enklere for oss, men fordi vi trodde at vi kunne samarbeide på en riktig og ryddig måte som slik ga grunnlag for en god oppgave. Derfor bestemte vi oss for å snakke med noen av foreleserne våre på fakultetet. De var ikke like positivt til ideen og mente at vi burde skrive individuelle oppgaver. Derfor skilte vi lag og hver av oss gikk vår egen vei.

Vi hadde diskutert en del tema, blant annet integreringspolitikk i Norge. Etter at vi ble frarådet å skrive sammen, fortsatte jeg å søke etter å finne et tema som jeg var interessert i. Tilslutt, og etter et par måneders undersøkning, bestemte jeg meg for å skrive en oppgave rund temaet mangfoldsledelse. Mangfoldsledelsestemaet var interessant og fortsatt er det interessant for meg å forske på dette temaet.

Det var flere grunner til dette valget. Den første grunnen var at mangfoldsbegrepet er et begrep som brukes i ulike sammenhenger her i Norge. På dette grunnlaget tenker jeg at det er ulike oppfattelser og definisjoner av begrepet. Mangfoldsbegrepet oppfattes ofte som et kjennetegn på etniske minoriteter her i Norge. For det andre: ”*dreier mangfold seg om mye mer enn integrasjon av flyktninger og innvandrere i norske offentlige og private virksomheter, men det dreier seg også om det*”(Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004; 29-30). Dette betyr at man får en bredere forståelse for mangfold fordi det handler om noe mer enn integrasjon av etniske minoriteter i det norske samfunn.

For det tredje, har jeg en annen etnisk bakgrunn enn den norske og tenker på hvilken fremtid jeg vil ha i det norske samfunnet, og i en aktuell arbeidsmessig sammenheng. Denne relasjonen mellom meg og min bakgrunn, og majoriteten og deres bakgrunn, i framtiden også er av stor interesse.

Den fjerde begrunnelsen er at jeg fant lite forskning innen dette feltet i Norge. Jeg mener at jeg gjennom å bidra til en økt kunnskap rundt temaet, kunne delta i å utvide forståelsen av mangfoldsledelse, gjennom møter med andre som også er opptatt av mangfold og mangfoldsledelse. Det kunne kanskje gi anledning til at noen andre også i framtiden, muligens kan bygge på min problemstilling, eller forske på dette temaet med et annet perspektiv og

utgangspunkt. Jeg hadde også andre tanker rundt temaet, men disse er av mindre betydning og vil ikke bli tatt med i denne oppgaven.

Etnisk mangfold er et relativt nytt begrep i norsk organisasjonsledelse.

Mangfoldsledelsesteorier er nye teorier som har sitt opphav i USA og bygger på Affirmative Actionsom er lovveien til økt likestilling i det amerikanske samfunnet(Roosevelt, 2001). Hele historien om mangfoldsledelse er ikke mer en noen få tiår gamle. Teoriene rundt mangfoldsledelse skulle være en forlengelse, og samtidig et alternativ til lovmessige løsninger for likestilling av ulike utsatte grupper i samfunnet (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004).

I Norge, som i mange andre vestlige land, har arbeidernes demografi forandret seg. Det er i dag flere kvinner i arbeid enn i forhold til for 20-30 år siden. Antallet potensielle arbeidere med annen etnisk bakgrunn har økt mye i de siste tiårene grunnet innvandring. I tillegg til disse grunnene ser man også at mange bedrifter og organisasjoner utvider sine relasjoner til andre internasjonale bedrifter og organisasjoner. Denne nye situasjonen skaper en økt konkurranse rundt de best kvalifiserte arbeiderne.

For å finne en harmoni rundt disse nye trendene og denne situasjonen, ønsket man å finne gode løsninger for styring av de ulike organisasjonene som skulle både være mer inkluderende og likestilte men også konkurranse- og endringsdyktige(Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004; 66). En av de mest kjente teoriene er mangfoldsledelse, kjent som Diversity Management. Denne er ment å svare på de nye trendene i samfunnet. Diversity Management er en ledelsesstrategi som brukes på arbeidsplasser som har medarbeidere med forskjellige bakgrunner som for eksempel etnisk og nasjonal bakgrunn, kjønn, alder, utdanning og funksjonshemming. I oppgaven avgrensers jeg teorien Diversity Management til å gjelde etnisk mangfold.

Diversity Management blir ofte klassifisert som en forretningsstrategi som har egne etiske grunnlag. Det er viktig å se på disse grunnsteinene spesielt når man ønsker å innføre strategien i en norsk kontekst som er opptatt av likestilling og rettferdighet.

## **1.2 Hva er grunnsteinene i Diversity Management /mangfoldsledelse?**

Mangfoldsledelse har egne etiske hensyn som grunnstein. Forretningsideene skiller seg fra de andre i tilnærmingen til etiske handlinger og stammer fra individuelle, profesjonelle,



organisatoriske og sosiale verdier (Bullock, 2005). Følgende etiske prinsipper er antatt å være relevante for mangfoldsledelsesstrategien (Gilbert, Stead, og Ivancevich, 1999; 65-66).

- a. *"The Golden Rule"* er mest populær. Den har sine røtter i historien og i flere av verdens religioner. Dersom man ønsker å bli behandlet rettferdig, så må man også behandle andre rettferdig (Carroll, 1990). Mangfoldsledelse og inkludering lykkes ikke dersom ikke, alle medarbeidere behandles med respekt og rettferdighet.
- b. *"The disclosure of Rule"* handler om indikasjoner på hvordan handlinger blir oppfattet. Dersom man er komfortabel med den beslutningen man har tatt ved å spørre seg selv, du skulle bry deg om andre hadde visst om det (Carroll, 1990). Åpenhet i mangfoldsledelse sørger for å sikre suksess.
- c. *"The Rights Approach"* konkluderer med at folks verdighet er avhengig av deres frie valg om hvordan de vil leve, og de har en fundamental moralsk rett til at deres valg blir respektert (Valasquez, 1996). Mangfoldsledelse oppfordrer folk til å bruke egne potensialer ved å velge ut i fra egne interesser og styrker.

Det er viktig at disse etiske prinsippene er en del av mangfoldsledelsen. Dersom disse prinsippene fjernes, vil mangfoldsledelsen initiativer kollapse. Ledelse som ikke støtter disse mangfoldsprinsippene vil sannsynligvis mislykkes (Gilbert, Stead, og Ivancevich, 1999).

Disse etiske grunnsteinene er etter min oppfatning viktige for å danne et grunnlag for innføring av mangfoldsledelsesprinsippene. Å referere til disse prinsippene vil i tillegg til mangfoldsledelsesbegrunnelser, som jeg kommer til å ta opp i neste kapittel, danner et bedre grunnlag for mangfoldsledelse.

## **1.3 KRISTIANSAND KOMMUNE**

### **1.3.1 Noen faktaforhold om Kristiansand kommune**

Kristiansand kommune er landets femte største by med nærmere 80.000 innbyggere. *Andelen av ikke-vestlige innbyggere med minoritetsbakgrunn pr. 31.12.2007 er 9,3 %, i følge Statistisk Sentralbyrå (F.T.H., side.12).*

På det øverste punktet i den hierarkisk organiserte kommuneorganisasjonen, finner man politiske beslutningsorganer, og rådmannen og hans administrasjon som iverksettere av de

ulike politiske beslutningene. Kommunen består totalt av ni sektorer, som igjen inneholder mange mindre etater, enheter og avdelinger. Totalt har kommuneorganisasjonen i overkant av 6000 ansatte. Kommunen har som mål å speile befolkningen i sin arbeidsstokk(Forslag til handlingsprogram(F.T.H), del 2, 2009-2012 s. 34).

Andelen av etniske minoriteter varierer fra sektor til sektor og fra enhet til enhet. Nedenfor skal jeg ved hjelp av en tabell, som viser periodemål på de ulike sektorerers arbeidsgiverpolitikk, tegne et kart over situasjonen i de enkelte sektorer.

Periodemål på de ulike sektorerers arbeidsgiverpolitikk(Andel årsverk med etnisk minoritetsbakgrunn).

Rådmannens stab	Kirkelig fellesråd	undervisnings sektor - barnehageetaten	helse og sosial sektoren	kultur sektoren	teknisk sektoren	Kristiansand eiendom	Administrasjons sektoren	skolesektor
<b>Status</b> 2007- 3,2 %	-	2007- 9,36 %	2007-6,7 %	2007-4,1 %	2007-2,5 %	2007-43,5 %	2007-5,9 %	2007-4 %
<b>Mål</b> 2009-(6, %)		2009(10,2 %)	2009(6,9 %)	2009(6 %)	2009(3,5 %)	2009-43,(5 %)	2009(8 %)	2009(4 %)
2010-2012 (9-11 %)		2010-2012 (10,2 %)	2010-2012 (7 %)	2010-2012 (8 %)	2010-2012 (4 %)	2010-2012(43,5 %)	2010-2012(9,3 %)	2010-2012 (5 %)

1-1. Fakta er hentet fra handlingsprogram for 2009-2012

Det er en spredning i andel årsverk helt avhengig av hva slags oppgaver de ulike sektorene har. Men det er viktig å nevne at spredningen er enda større på enhets- og avdelings- nivå.

Den sektoren som har flest ansatte med annen etnisk bakgrunn er Kristiansand eiendom. Renholdsavdelingen er en del av denne sektoren. I følge handlingsplanen til kommunen utgjør etniske minoriteter pr. 31.12.07, 43,5 prosent av alle Eiendomssektorens ansatte(F.T.H. del 2, 2009-2012; s. 135). Målet er å beholde denne sammensetningen i denne sektoren. Jeg fant ikke noen statistiske fakta på spredningen av etniske minoriteters sammensetning i de ulike enheter og avdelinger. Men ifølge respondentene, har renholdsavdelingen mer enn 60 prosent av sine ansatte en annen etnisk bakgrunn, mens kemnerkontoret kun har en ansatt med annen etnisk bakgrunn.

Det er viktig å presisere at arbeidsoppgaver som blir utført av denne gruppen, som består av ulike etniske minoriteter, i renholdsavdelingen, er enfoldige eller nærmere forstått som enkle arbeidsoppgaver. Med enfoldig arbeidsoppgaver mener jeg de typer jobber som i mindre grad behøver høy utdanning og ekspertise.

Teknisk sektor er den sektoren som har færrest etniske minoriteter, med 2,5 prosent pr. 31.12.2007. Hovedelementer i sektorprogrammet er blant annet utbygging, trafikkutvikling og plan for bærekraftig utvikling. Disse arbeidsoppgavene er betraktet som mangfoldige og er derfor utfordrende for de som ansettes til å løse disse oppgavene. Mangfoldige arbeidsoppgave er de typer jobber som trenger en høy grad av ekspertise og utdanning. Konklusjonen er at mangfoldige arbeidsplasser ofte speiler enkle/enfoldige arbeidsoppgaver og enfoldige arbeidsplasser speiler mangfoldige arbeidsoppgaver. Denne samvariasjonen finnes i tabellen overfor.

### **1.3.2 Hvorfor Kristiansand kommune?**

Grunnen til at jeg valgte Kristiansand kommune som casestudie, er at kommunen er en bred representant for offentlig sektor i Norge. ”*Uten innvandring stopper Sørlandet*” sier Helge Røed, Seniorrådgiver i Agderforskning;

”... både det private næringslivet og den offentlige sektoren trenger den arbeidskraft og kompetanse innvandrere representerer.” og ”... Multikulturelle regioner skårer høyt på nyskaping og innovasjon”.

I den siste delen av kommentaren sin, skriver forfatteren at;

”Det viktigste vi nå kan gjøre er å innrette oss på at stor innvandring og utvikling av et multikulturelt samfunn ikke er noe midlertidig. All offentlig planlegging må ta høyde for det. *Uten innvandring stopper Sørlandet*”( Helge, Røed; 2009 )

Kommuneorganisasjonen har i sin helhet en av de høyeste andelene av etniske minoriteter i sin arbeidsstokk, i landet ifølge SSB. Målsetningen for Kristiansand kommune er å speile befolknings sammensetningen i arbeidsstokken sin, som nevnt overfor ifølge kommune dokumenter(Hansen, G.H, 2005):

”*Kristiansand kommune tror på muligheter og mangfold og er en allsidig organisasjon med over 6000 ansatte. Vi tilbyr utfordrende oppgaver, et godt arbeidsmiljø og attraktive velferdsordninger og oppfordrer alle kvalifiserte til å søke*”.

Kristiansand er ”*Sørlandets hovedstad*” og et viktig senter både nasjonalt og internasjonalt, fordi byen er i en stadig utvikling både når det gjelder kunnskapsutvikling(UIA) og

teknologisk utvikling. Store bedrifter som Elkem, National Oil-Well, Aker Kværner, Extrata, Universitetet i Agder og mange andre små og store bedrifter har også bidratt til denne utviklingen. I tillegg betraktes Kristiansand som en kulturby, som blant annet har vært kjent for å arrangere Norges største rockefestival, nemlig "Quartfestivalen".

Utviklingen i Kristiansand handler ikke bare om dette, men også en utvikling i form av mer multikulturalisering av byen. Kristiansand er ikke lenger en by med bare hvite sørlendinger. Innvandring og tilflytting både fra andre landsdeler, men også fra andre deler i verden, har forandret byens demografikart. Denne forandringen preger også arbeidskraftdemografien, med en stadig vekst og forandring. Vi står derfor overfor en situasjon som tyder på en mer mangfoldighet på arbeidsplassene. Kristiansand kommune med sine 6000 ansatte, er den viktigste aktøren innenfor arbeidsmarkedet, og har midler og muligheter som kan påvirke og bidra til utvikling av byens arbeidsliv.

Noen av de viktigste oppgavene for den norske stat er likestilling, integrering og mangfold ifølge Regjeringen. Arbeidsmarkedet er her en viktig arena for å realisere statens målsettinger. Mangfoldige arbeidsplasser trenger mangfoldstenkning for å lykkes. Mangfoldstenkning handler om å verdsette og akseptere forskjelligheter (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004).

Kristiansand kommune er en organisasjon som i klar tekst argumenterer for mangfold og viktigheten og verdien av mangfold. Dette er i høy grad vektlagt i forslag til handlingsprogram, som er lagt fram for 2009-2012.

Ifølge en undersøkelse utført av Kristiansand kommune i 2008, angående medarbeidertilfredshet (MUT), uttaler John Asverre Krastad:

*"Ansatte i Kristiansand kommune er stadig mer fornøyd med innholdet i sin jobb"* (Kartserud, John Asverre; 2009).

I 2008-undersøkelsen fant man at mulighetene for faglig og personlig utvikling får høyere score, enn i MUT-undersøkelsen i 2007. Kommuneplanens mål er at ressursene skal disponeres slik at morgendagens innbyggere får minst like stor handlefrihet, og minst like gode velferdstilbud som i dag.

### 1.3.3 Næringsliv og arbeidsmarked – arbeidskraftbehov

Behovet for arbeidskraft øker og det uttrykkes bekymring angående mangel på kvalifisert arbeidskraft, særlig finner man at antall mennesker som trenger pleie og omsorg øker.

Framtidens eldrebølge er derfor den største utfordringen for kommunen. Det blir nødvendig for kommunen å ta i bruk alle de ressurser som er tilgjengelige, blant annet innbyggere med ulike etniske bakgrunner. En del av denne arbeidskraften må også importeres.

Kommunen har i sitt forslag til handlingsprogram(F.T.H) del 2, 2009-2012, klare målsettinger på arbeidsgiverpolitisk område.

Hovedelementene i rådmannens stab og deres prioriteringer i kommuneplanen beskrives som:

1. *Kristiansand kommune utarbeider sammen med knutepunkt Sørlandet et nytt lederutviklingsprogram i 2008. Programmet består av tre samlinger med ulike fokusområder og hensikten er å videreutvikle og beholde lederne.*
2. *Medarbeidertilfredsundersøkelse i 2007*
3. *Trainee- programmet er evaluert, som positiv ordning, og har også vært bra for kommunen omdømmemessig. I 2008 har kommunen midler til tre trainee stillinger hvorav to er forbeholdt personer med ikke- vestlig bakgrunn(F.T.H, 2009-2012; s. 10).*

Et av de mest vektlagte punktene i periodemål for sektorenes arbeidsgiverspolitikk i Kristiansand kommune er etnisk mangfold. Det påpekes og konstateres at mangfold blant ansatte prioriteres. Indikatorer for dette er økningen i antall ansatte med ikke-vestlig bakgrunn. Målsettingene er altså at andelen av ansatte med ikke-vestlig minoritetsbakgrunn skal speile andelen av innbyggere med samme bakgrunn(F.T.H, 2009-2012 s. 34).

I et utkast som omhandler etnisk mangfold kalt ”**Veiledning for ansettelser i Kristiansand kommune**”, er følgende momenter viktig å reflektere.

Punkt 4:

*”Kvalifikasjonsprinsippet, i punkt a så påpekes de arbeidsmiljølovens forbud mot etnisk direkte og indirekte diskriminering og saklig forskjellsbehandling grunnet politisk syn, medlemskap i arbeidstakeorganisasjonen, funksjonshemming, seksuell legning eller alder”.*

Punkt b handler om:

*”diskrimineringsloven, som har tilsvarende forbud, grunnet etnisitet, nasjonalopprinnelse, avstamning, hundfarge, språk, religion eller livssyn”.*

Punkt d handler om tariffavtalen som sier at:

*”når søkere av begge kjønn står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes kvinnelige søkere dersom dette kjønn er underrepresentert”.*

I tråd med formålsbestemmelsene om å fremme likestilling, gir lovene i enkelte tilfeller mulighet til en positiv særbehandling av personer som stiller svakere enn andre på arbeidsmarkedet, nettopp for å styrke deres posisjon. Ved positiv særbehandling må søker uansett være kvalifisert for stillingen.

#### **1.3.4 Kommune policy**

Kristiansand kommune har som nevnt tidligere en målsetting om at sammensetningen av kommunens medarbeidere skal gjenspeile mangfold i befolkningen og at det skal være en balansert kjønnsfordeling på arbeidsplassene, på alle nivå ifølge kommune policy-en i ”*veiledning for ansettelse*” datert 30.01.2009.

Ansettelsesutvalgene bør derfor vurdere nøye før utlysning, om spesielle grupper skal oppfordres til å søke, eller om stillingen vil passe for/ kan tilrettelegges for disse gruppene. Innenfor disse gruppene finner vi for eksempel unge uten arbeidserfaring, nyutdannede, seniorer, yrkeshemmede, minoritetsspråklige, menn i yrker som har med oppdragelse eller opplæring av barn og unge eller for eksempel kvinner til lederstillinger.

I utvelgelsen av søkere, står det i punkt e: ”*I henhold til Handlingsplan for rekruttering av flere innvandrere til stillinger i Kristiansand kommune, skal de kvalifiserte innvandrere alltid innkalles til intervju. De behøver ikke å være best kvalifisert, det er nok at de er kvalifiserte*”.

#### **1.3.5 Kommunens arbeidsgiverpolitisk plattform(vedtatt 2005)**

Kristiansand kommune:

*”Alle våre medarbeidere har en iboende arbeids glede og arbeidslust som kommer til uttrykk under rette betingelser”.*

Dersom jeg tar utgangspunkt i overnevnte momenter, kan jeg konkludere med at Kristiansand kommune er skarp i retorikken om mangfold. Kristiansand kommune ønsker å bli ansett som en mangfoldig organisasjon, og for å oppnå dette prøver man å øke antallet av etniske minoriteter i organisasjonen.

Arbeidet slutter ikke bare ved økning av antall ansatte. Arbeidet starter allerede når disse gruppene representeres internt i organisasjonen. Det å likestille alle ansatte og å skape en arbeidsplass der alle føler seg inkludert, er fortsatt en stor utfordring for kommunen. Det er naturlig for organisasjonen å anvende strategier som er egnet til å styre mangfoldige arbeidsplasser.

Etter at jeg fikk nok informasjon om Kristiansand kommune, kunne jeg konkludere med at denne organisasjonen er en case der muligheten for anvendelsen av mangfoldsledelsesstrategier er tilstede. Med all den variasjon som finnes og størrelsen på organisasjonen, kunne jeg samle inn data og informasjon som trengtes for besvarelsen av oppgaven min.

#### **1.4 Problemstilling**

Å finne en eller flere organisasjoner som betegnes som mangfoldige organisasjoner, var neste steg i oppgaven. Det fantes flere alternativer jeg kunne velge mellom. På grunn av tids- og ressurs- begrensninger, valgte jeg å avgrense oppgaven min til kun å gjelde Kristiansand kommune. Konklusjonen av hele denne prosessen ble en problemstilling som hadde de kriterier som var nødvendige for oppgaven min.

Taylor Cox(1994), kategoriserer organisasjoner som er i stand til å innføre strategier som mangfoldsledelse for multikulturelle organisasjoner. Multikulturell tenkning har en direkte sammenheng med mangfoldsledelse og mangfoldsstrategier. Multikulturalisme er et relativt nytt begrep i norsk ledelse og denne teorien kobles ofte til mangfoldsledelse. Jeg ser på multikulturelle organisasjoner som en forutsetning for anvendelse av mangfoldsledelse og vil i teoridelen forklare dette nærmere.

Diversity Management, er en strategi som iverksettes gjennom initiativ fra toppledelsen ifølge Edward Bullock(2005). Toppledelsen må tro på mangfold, bry seg om den, praktisere mangfold og må tale for mangfold(Bullock, 2005). Mangfold må reflekteres både innen de formelle og uformelle sammenhengene i organisasjonen.

Likestilling er et tema som tar mye oppmerksomhet i liberale demokratier. Norge er et av de ledende land i verden når det gjelder likestillingen av kvinner og menn, både i arbeidslivet og i samfunnet for øvrig. Når det gjelder likestilling av etniske minoriteter har landet ikke kommet så langt, da det er en stor avstand mellom etniske nordmenn og andre etniske minoriteter i arbeidsmarkedet. Arbeidsledigheten er høyere blant etniske minoriteter og samtidig finnes det en skjevhet i hvordan stillingene er fordelt, særlig innen lederposisjoner i organisasjonene, ifølge Statistisk Sentralbyrå(SSB)(Nerland, 2008).

Den norske regjeringen prioriterer mangfold og ønsker et mer likestilt arbeidsmarked. Dette åpner veien for at etniske minoriteter skal kunne delta i arbeidslivet på en mer likestilt måte.

Kristiansand kommune er, på lik linje med andre offentlige organisasjoner i Norge, opptatt av mangfold. Det er klare målsetninger for hvordan utviklingen i organisasjonen skal være i fremtiden. Kommunen gir også uttrykk for at mangfold skal skje på alle nivå og i alle retninger(F.T.H., 2009-2012).

Mangfoldsledelse er en mye diskutert teori, som menes å være en forretningsdrevet strategi ifølge Edward Bullock(2005). Mangfoldsledelsesstrategien ønsker å sette forskjellighetene i sentrum og å markere individenes kompetanse og kvaliteter(Rasmussen og Kamp; 2003). Strategien er ment å føre til at organisasjonen blir mer inkluderende og mangfoldige, og som varierer fra situasjon til situasjon og fra kontekst til kontekst.

Med bakgrunn i de overnevnte forklaringer og av personlig interesse for temaet, ønsker jeg altså i denne oppgaven, å se nærmere på Kristiansand kommunens oppfattelse av mangfoldsledelse, her avgrenset til å gjelde etnisk mangfold. Hensikten med oppgaven blir å få belyst denne oppfattelsen av mangfoldsledelse, samtidig som det vil være naturlig å si noe om hvorvidt mangfoldsledelse er en anvendelig strategi for ledelsen i Kristiansand kommune.

Videre ønsker jeg avslutningsvis å forklare i hvilken grad denne strategien er i samsvar med mangfoldsledelsesteorier. Jeg vil også se litt nærmere på utviklingen av mangfoldsledelse og på de paralleller og motsetninger som eventuelt finnes blant ulike ledere i kommunen, men også mellom kommunens policy og praksis.

Grunnen til at jeg har valgt å undersøke ledere i kommunen, er at mangfoldsledelse er en strategi for ledere(Bullock, 2005). Ifølge flere teorier som blir diskutert i kapittel 2, gis det støtte for dette synet. Mangfold har flere aspekter enn de etniske minoritetene, men av hensyn til tids- og ressurs- begrensningene, valgte jeg denne gruppen. Gruppen er omdiskutert i flere sammenhenger i dagen samfunnsliv.

Jeg forklarte innledningsvis hvorfor jeg valgte dette temaet. I gjennomgang av casestudiet mitt, har jeg også tatt opp de viktigste momenter og uttalelser som taler for mangfold i Kristiansand kommune. På forhånd trodde jeg at Kristiansand kommune praktiserte mangfoldsledelse. I og med at teorien er relativ ny, ønsket jeg å intervju ledelsen på ulike nivåer i kommunen for å få svar på problemstillingen som er formulert slik:

**Hvordan oppfattes og anvendes mangfoldsledelse av ledelsen i Kristiansand kommune?  
I hvilken grad er denne oppfattelsen og praksisen i samsvar med mangfoldsledelsesteorier og empirien?**



## 1.5 Sentrale definisjoner

**Hva er kommuneplan?** Kommuneplanen er kommunens overordnede politiske styringsdokument. Kommuneplanen er en langsiktig plan som beskriver hvordan vi ønsker å ha det i Kristiansand om 10-12 år i følge Kristiansand kommune.

**Hva er handlingsprogram?** Handlingsprogrammet inneholder alle momenter på kommune og sektornivå som skal vedtas av bystyret i følge handlingsprogrammet for Kristiansand kommune. Kommunens ulike roller som tjenesteprodusent, forvalter/myndighetsutøver og samfunnsaktør påvirker handlingsprogrammets utforming. Handlingsprogrammet er strukturert i forhold til de fire satsingsområdene i kommuneplanen.

**Ikke- vestlige innvandrere:** betegnelse om personer med innvandrerbakgrunn/ innvandrere fra Asia, med Tyrkia, Afrika, Sør- og mellom- Amerika og Øst-Europa i følge regjeringen.

## 1.6 Presentasjon av oppgaven

**Kapittel 2** vil bestå av en teorigjennomgang. Dette kapittelet betrakter jeg som en grunnstein for oppgaven. Selv om problemstillingen er det fundamentale i oppgaven, er teorien avgjørende som utgangspunkt for oppgaven. siden teorien jeg bruker i oppgaven er relativ ny, finnes det ikke mye litteratur og forskning på dette feltet i Norge.

Mangfoldsledelse er en ledelsesstrategi som brukes i ulike sammenhenger. Mangfold innbefatter flere grupper og retninger. Mangfoldsledelsesteorier som jeg refererer til i oppgaven min dreier seg om teorier som tar opp ledelsen på arbeidsplasser som har ansatte med ulike etniske og kulturelle bakgrunner.

Multikulturalisme og multikulturelle organisasjoner er i et gjensidig forhold med mangfoldsledelse. Derfor går jeg gjennom de teoriene innen dette feltet. Det er her viktig å nevne at organisasjoner som innfører mangfoldsledelse er egnet til å gjennomføre mangfoldsledelsesstrategien. Jeg argumenterer gjennom teoridelen for hvilke forutsetninger som skal til for at en organisasjon skal kunne anvende mangfoldsledelse.

Jeg foretar en historisk gjennomgang av teorien, fra dens utvikling og praksis i USA og frem til nåtidens multikulturelle samfunn. Mangfoldsledelse er en videreføring av lovbaserte tiltak for likestilling i demokratiske samfunn(Kymlicka, 2007). Derfor er denne teorien en påbygging av tiltak som Affirmative Action og andre lovbaserte løsninger(Roosevelt, 2005).

Videre i teorien diskuterer jeg forholdet mellom mangfoldsledelse og likestilling og ulike tilnærminger til likestilling. Det er to tilnærminger som er dominerende og de gjenspeiler liberale og radikale syn på likestilling.

I fortsettelse av teorien går jeg gjennom mangfoldsledelsesteorier, ulike definisjoner for mangfoldsledelse, fordeler og ulemper ved denne strategien og forutsetningene for å innføre mangfoldsledelse. Etske argumentasjoner benyttes når man søker å oppnå likestilling i liberale demokratier. Det er viktig å diskutere teoriens etiske grunnsteiner. Samtidig betrakter mange teorien som en businesscase og som en forretnings ide. Jeg tok opp denne diskusjonen foran i innledningen.

Et annet poeng som er viktig, er argumenter for innføring av mangfoldsledelse. Jeg vil presentere de viktigste argumentene som legges fram for denne strategien i Norge. Mangfoldsledelse er en teori som er avhengig av flere faktorer, blant annet den konteksten man ønsker å anvende mangfoldsledelse i, omgivelsene, organisasjonens form, osv. Jeg tar opp de argumentene som har størst relevans i forhold til den konteksten som Norge og spesielt Kristiansand kommune, representerer. Helt til slutt vil jeg rette kritikk mot mangfoldsledelse og det som argumenteres for å være kritikkverdig i denne teorien.

I **kapittel 3** kommer metodedelen. Metoden er et veikart for hvordan undersøkelsene skal gjennomføres, hvilke avgrensninger som bør tas, metodens gyldighet, osv. Jeg har i denne delen prøvd å fokusere på hvorfor jeg har valgt kvalitativ tilnærming og dokumentanalyse. Jeg argumenterer for at denne metoden er godt egnet for anvendelse i forhold til oppgaven min.

I og med at metoden utgjør en vital del av oppgaveskrivingen, er det viktig for forskeren at denne delen både reflekterer vitenskaplige og faglige argumentasjoner, men også forklarer forskerens forbehold og begrunnelser. Jeg vil presisere de faglige og vitenskapelige begrunnelsene for valgene mine, men samtidig vil jeg også komme med ideer og vurderinger for metodevalg.

Metode er altså et veivalg. Derfor må forskeren være klar over dette valget og være kjent med både oppoverbakker og nedoverbakker i metoden. Det er viktig å gi uttrykk for svakheter og styrker for den metoden som skal brukes. Jeg har rettet fokuset mot de elementene som er nyttige for å få svar på problemstillingen min.

Selv om jeg har brukt dokumentanalyse som en del av metoden, har dette vært marginalt. Jeg fant etter hvert ut at denne delen ikke er av så stor betydning for oppgaven min, fordi det som er tilgjengelig i kommunens dokumenter er ofte gjentakelser av respondentenes forklaringer. Intervjuene mine blir å betrakte som hoveddelen i metoden, og det er disse som danner grunnlaget for analyse- og drøftings- delene.

I **kapittel 4** kommer analysen av det innsamlede data. Analysen er viktig, fordi dette er de empiriske funnene eller resultatene av datainnsamlingen. Det som styrer denne delen er respondentenes uttalelser og informasjonen. Jeg har intervjuet sju ledere på ulike nivåer og innen ulike ansvarsområder.

Presentasjonen av de empiriske dataene skal gi leseren en oversikt over respondentenes forståelse for mangfoldsledelse, samt likheter og ulikheter som kommer til uttrykk gjennom de uttalelser respondentene formidler. Jeg skal sortere og analysere dataene etter en rekke tema som kan belyse problemstillingen på en best mulig måte.

Jeg avslutter kapitlet med en oppsummering av de innsamlede datas hovedbudskap. Jeg vil reflektere både det som respondentene er enige om og det de er uenige i. Jeg vil presentere de momentene som er overraskende og representerer alternative måter å forstå temaene på.

Femte og **siste kapitlet** vil jeg drøfte resultatene av analysen i lys av mangfoldsledelsesteorier. Det som vil dominere denne delen er min stemme. Jeg ønsker å finne ut hvordan respondentene mine presenterer sine oppfatninger, og hvordan disse er i samsvar med teorien. Den empiri respondentene formidler av data vil i mer eller mindre grad være tungtveiende i denne delen. Det er mine analyser og tolkninger av det budskapet som respondentene formidler, da disse gjengis i denne delen av oppgaven, med egne ord, altså en indirekte gjengivelse av respondentenes utsagn. I denne delen vil jeg også foreta en evaluering av respondentenes uttalelser på enhets-, sektor- og organisasjons- nivå, samt kommunens policy. Det er viktig å finne både empiriske likheter og ulikheter, som kan sees i lyset av (disse) teoriene. Dette gir grunnlag for den kunnskapsutviklingen forskeren tilegner seg når han/hun vurderer sitt empiriske datamateriale i lys av teoriene. Jeg vil gjennom denne kunnskapsutviklingen og avslutningsvis i drøftingsdelen, komme med noen forslag, råd og anbefalinger til Kristiansand kommune for hvordan de bør komme mangfoldet i møte, ved å anvende mangfoldsledelse.

## 2 TEORIGJENNOMGANG

### 2.1 Introduksjon

Mangfoldsledelse er et populært begrep for tiden, men hva ligger egentlig i dette begrepet? For å forstå begrepet må man ta utgangspunkt i den historiske konteksten som begrepet har oppstått i. Mangfoldsledelse blir derfor en reise i tid og historie. Jeg vil i dette kapittelet ha en historisk gjennomgang av mangfoldsledelse og deretter vil jeg definere begrepet mangfoldsledelse, fordeler, ulemper og kritikker rettet mot mangfoldsledelsesteorier. Det er Cox, Kymlicka, Carroll og Thomas sine teorier som står sentralt i min oppgave. I tillegg er den norske boka Inkluderingsledelse(2004), ofte referert i denne oppgaven.

### 2.2 Historisk gjennomgang

Begrepet mangfoldsledelse har sin opprinnelse i (det amerikanske samfunnet) eller USA, og må forstås ut i fra en amerikansk, historisk- politisk sammenheng(Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004). Det amerikanske samfunnet har lenge vært en smeltedigel, blant annet i form av slavehandel og innvandring, men samtidig har en del samfunns- og klasse- skiller bestått(Obama, 2008).

Etter andre verdenskrig kom utviklingen av liberaldemokratiske tenkning i USA(Kymlicka, 1995). Først og fremst resulterte dette i at flere og flere individer og grupper av individer i samfunnet krevde like politiske, kulturelle og sosiale rettigheter. Kvinner, arbeidere, nasjonale minoriteter, urbefolkning, funksjonshemmede og ikke minst nyinnvandrede, var blant de mest utsatte gruppene, som ønsket gjennomslag for ulike rettigheter(Kymlicka, 1995).

Etter andre verdenskrig, og etter at verdenserklæringen om Menneskerettigheter av 1948 ble vedtatt økte kampen om like muligheter og like rettigheter for ulike grupper og individer i verden. I USA, Norge og andre vestlige og liberale demokratier, måtte man gjøre et grep for å redusere avstanden mellom majoriteten og minoriteten, og mellom de dominerende og de utsatte grupperes rettigheter og muligheter i samfunnet(Kymlicka, 1995).

Organisasjoner og bedrifter måtte gjøre noe for å benytte seg av de enorme ressursene som var ubenyttet. Kvinner, etniske minoriteter, funksjonshemmede, nasjonale minoriteter, homofile mennesker og andre utsatte grupper ble etter hvert oppfattet som en viktig del av arbeidskraften. Mange bedrifter ansatte stadig nye grupper og nye individer i produksjonen av

varer og tjenester. Disse endringene førte til at arbeidsstokken forandret seg dramatisk. Men samtidig var det slik at ulikheter og urettferdigheter fortsatt var dramatisk, ved at allerede veletablerte grupper i samfunnet kunne klatre til høyere posisjoner innen organisasjonshierarkiet, uten at utsatte grupper opplevde samme mulighet.

Martin Luther King Jr. (1963; in Birmingham Jail) sa følgende:

*”Injustice anywhere is a threat to justice everywhere. We are caught in an inescapable network of mutuality, tied in single garment of destiny. Whatever affects one directly, affects all indirectly. Anyone who lives inside the United States can never be considered an outsider anywhere within its bounds”*(Letter from a Birmingham Jail, 1963).

Martin L. K. var en av de fremste Civil Rights forkjemperne i USA på 60-tallet. Hans kamp forårsaket en ny forståelse for likeverd og likestilling i USA.

På sikt medførte dette politisk vilje til å fremme likeverd og likestilling i samfunnslivet, med påfølgende lovreguleringer i form av påbud og forbud, Affirmative Action beskriver denne politiske viljen til forandring, som skulle gjøre det lettere for de utsatte gruppene til å delta aktivt i samfunnet og i arbeidslivet(Roosevelt, 2001).

Innsatsene for å integrere innvandrere i arbeidsmarkedet ble styrket i USA i løpet av 1960-tallet under president Lyndon B. Johnson(Nordhaug, Nordhaug, Hildebrant og Brandi; 2004). I denne perioden prøvde man å styrke integreringen av afroamerikanere, innvandrere og kvinner i arbeidslivet og man ønsket samtidig å styrke deres rettigheter i yrkes- og samfunns- livet. Under Johnson sitt styre, ble Affirmativ Action tatt i bruk. Affirmative Action kan forstås som en positiv særbehandling av de ulike utsatte gruppene. På sikt medførte dette at nye tilnærminger til likestilling ble tatt i bruk(Thomas Jr., R. Roosevelt., 1991)

### **2.2.1 Likestilling og mangfoldsledelse**

Vi kan se på mangfoldsledelse som en ny strategi i retning mot økt likestilling. Denne legger til grunn andre forutsetninger enn for eksempel Affirmative Action og kvotering(Roosevelt, 2001). Denne strategien handler om å håndtere utfordringer i det multikulturelle samfunnet for å få økt likestilling mellom de ulike samfunnsgruppene(Kymlicka, 2007).

Mangfoldsledelse er en ledelsesstrategi som vektlegger frivillighet, og har som utgangspunkt

å verdsette individuelle og grupperelaterte forskjelligheter, samtidig som man ønsker å redusere eller eliminere behovet for særbehandling eller støtte(Rasmussen, og Kamp; 2003).

Diskriminering er det største hinderet for en organisasjons utvikling i det multikulturelle samfunnet. Diskriminering lar ikke organisasjoner ansette de mest kvalifiserte og kompetente søkerne(Kymlicka, 2007). Diskrimineringen har ført til et system som er bygd opp slik at karriereutvikling for de utsatte gruppene blir vanskelig eller umulige.

I det multikulturelle samfunn er det i hovedsak to ulike syn på likestilling, fra en liberal til en radikal tilnærming(Rasmussen, og Kamp; 2003).

I den liberale tilnærmingen til likestilling handler prinsippene om å skape like muligheter til alle. Denne oppgaven støtter seg til en slik liberal tenkning. En organisasjon kan utnytte individets ressurser og kompetanse når dette individet gjennom en rettferdig tilgang til utviklingsmuligheter får anledning til å bidra, fordi diskriminering av ulike sosiale grupper bidrar til å sette begrensede kriterier for disse og slik står i veien for deres utviklingsmuligheter.

*”Diskrimination ses som noget, der vil stå i veien for at organisationen ansetter og fastholder den best egnede. Diskrimination anses derfor ikke for at være et iboende fænomen på det frie markedet(for arbejdskraft) men en markedsfejl på et rasjonelt marked”*( Rasmussen og Kamp; 2003: 33).

Her ønsker man å utvikle en politikk som sørger for at alle blir behandlet likt i organisasjonen, både ved ansettelse, men også under ansettelsesforholdet. Organisasjonen har ved denne politikken muligheter til å utligne noen ulikheter, som for eksempel språkopplæring knyttet til utdanning.

**Oppsummering:** En liberalistisk tilnærming handler altså om prinsipper hvor alle ansatte gis like muligheter og at de samtidig tilbys ulike positive særbehandlinger. Strategien er da å redusere eller eliminere diskriminering innen organisasjonen og slik støtte opp de grupper som er underprivilegerte. Resultatet av en liberalistisk tilnærming blir likhet i muligheter for de ulike ansatte(Kirton og Greene, 2000, Miller, 1996).

Den **radikale tilnærmingen** fokuserer på å skape likhet i resultater. Dette oppnår man ved å bruke tiltak som øker representasjonen av utsatte grupper, slik at de kan speile samfunnet og omverdenen i arbeidsstokken. Den radikale tilnærmingen tror ikke på at man med de formale

prosesser og i troen på å skape like muligheter øker representasjonen. Man ser på systemer og strukturer som unøytrale og at organisasjonene selv produserer de forutsetningene som fører til at noen spesifikke grupper blir vinnere og at noen blir tapere, for eksempel kvinner og etniske minoriteter kontra hvite menn og majoriteten(Rasmussen og Kamp; 2003).

Rettferdighet kan ikke produseres i rekrutteringsprosessen om det endelige resultatet blir ulikt representert. Systemer, strukturer og mennesker anser ikke talenter og kompetanse som nøytrale kategorier, men er basert på en rekke usynlige verdi- og holdnings -baserte forståelser og vurderinger. Diskriminering er ikke en markedsfeil, men er et resultat av en historisk utvikling i organisasjonen. For å redusere eller eliminere diskriminering må man øke andelen av de utsatte gruppene av individer i organisasjonene. Tiltak som kvote eller konkrete mål, kan anvendes for å ansette minoriteter eller kvinner, og med dette redusere den eventuelle diskrimineringen(Rasmussen og Kamp; 2003).

### **2.3 Hva er Mangfoldsledelse? (Fra Affirmative Action til mangfoldsledelse)**

På 1990- tallet økte kritikken mot lovveien(Affirmative Action). Flere og flere pekte på at lovveien ikke fungerte som et godt nok virkemiddel til å fremme likestilling og likeverd. En av de nye ledelsesstrategier som ble introdusert som et alternativ til lovveien var mangfoldsledelse(Roosevelt, 2001). I tillegg var det nærmest iboende at økonomiske interesser i næringslivet mislikte at statens lovveier skulle regulere deres virksomhet. På 80- og 90- tallet fikk vi en liberaliseringsbølge i USA og i store deler av Europa. Budskapet var mindre styring fra staten og mer markedsstyring. Dette har trolig hatt betydning for fremveksten av mangfoldsledelse(Kymlicka, 1996).

Det er viktig å presisere, at med lovveien menes ulike lovgivninger og lovbaserte tiltak som staten tar i bruk. Hensikten med lovveien var(er) å øke mangfoldet i samfunnet for å oppnå et mer rettferdig og likestilt samfunnsliv for diskriminerte og undertrykte grupper og individer.

For å utjevne ulikhetene i samfunnet og på arbeidsplassene, måtte politikere og bedriftsledere finne strategier og metoder som hadde som mål å likestille alle de ulike gruppene. Dette førte til en likestillingsstrategi, som tok i bruk de potensialer og ressurser som fantes i mangfoldet. Kampen om likestilling endte opp med en rekke lovendringer og tiltak, som for eksempel Affirmative Action i USA(Roosevelt, 2001), kvotering(Fornying- og

Administrasjonsdepartementet) i Norge og lignende tiltak som skulle gjøre det lettere for de utsatte grupper å delta aktivt i samfunnet og arbeidslivet.

Mangfoldtenkningen er en tenkning som først og fremst vil satse på individuelle ressurser og kvaliteter, og setter slik individuelle forskjeller ved mennesker på dagsorden. Denne frivillige forretningsideen har klare skillelinjer i forhold til andre lovbaserte likestillingsstrategier(Bullock, 2005). Jeg kommer nærmere tilbake til dette i senere avsnitt.

Nå som mangfoldige organisasjoner og mangfoldige arbeidsplasser er en de – facto, medfører dette til at behovet for ledelsesstrategier og teknikker som kunne lede slike arbeidsplasser blir en nødvendighet etter min betraktning.

Nedenfor vil jeg gjøre rede for de viktigste definisjonene for mangfoldsledelse, og i lyset av disse definisjonene ønsker jeg å legge disse definisjonene til grunn i oppgaven min.

Mangfoldsledelse er et frivillig organisatorisk program, som har som formål å inkludere alle individer med ulik bakgrunn, både innen de uformelle sosiale nettverkene og innen organisasjonenes formelle programmer(Gilbert, Stead og Ivancevich; 1999).

Mangfoldsledelse handler altså om å arbeide med forandringer og å inkludere alle, dvs. en overgang fra konformitet til mangfold(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). I en konform kultur eller det som man kan kalle for enfoldig organisasjon, tror vi på det samme og at alle er like. Med andre ord, ser vi på verden rundt oss med ett sett av felles briller. Man fokuserer på stabilitet gjennom likhet, og tror på det som eksisterer her og nå. Den konforme ledelsen er mindre endringsvillig og endringsdyktig(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). En organisasjon blir mer effektiv, dersom den er god til, forbedres gjennom en stadig forbedring og trening. Slike arbeidsmåter må søke å bli rutinerte og formaliserte(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004).

Et mangfoldighetsperspektiv vil tvert imot se på ulikhet som noe positivt, og selv om vi tror på det samme, er vi forskjellige og har ulike utgangspunkter og bakgrunner. Et mangfoldighetsperspektiv tror på en dynamisk stabilitet det vil si at organisasjoner gradvis kan videreutvikle seg og slik bryte ned med det som eksisterer. Stabilitet oppnås via en kontinuerlig fornying og forandring. En effektiv organisasjon og blir en organisasjon hvor folk utfordrer hverandre og hverandres tankemønstre(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004).



Diversity Management er en forløper som har til hensikt å øke de organisatoriske prestasjonene(Cox og Smolinski; 1994). Det handler om å finne ut hvordan en leder kan påvirke de ansatte til å prestere mer. Når den individuelle prestasjonen øker vil dette derfor ha som naturlig konsekvens at den organisatoriske prestasjonen øker(Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999). Sentralt i teorien står det humanistiske verdigrunnet om selvtillit og gjensidig tillit til hverandre. Dette oppnås ved at man behandler alle ansatte med respekt og slik reduserer eller eliminerer negative diskrimineringsmuligheter og forutsetninger.

Mangfoldsledelse som en ledelsesteori, står i motsetning til andre tradisjonelle teorier. Strategien ser på forskjellighet og annerledeshet som potensialer som man skal tro på, gis aksept, praktiseres og tales for(Bullock, 2005). Mangfoldsledelse er et amerikansk produkt som har sine rotter i det amerikanske samfunnet som nevnt tidligere. Det amerikanske samfunnet har en lang historie rundt innvandring og integrering. Innvandring har vært og er fortsatt et viktig grunnlag for landets økonomiske fremgang. Samtidig har landet sin egen spesifikke historie momenter når det gjelder kampen rundt slaveri, likestilling og rettferdighet.

Mangfoldsledelse kan også betraktes som et resultat av en pågående kamp om rettferdighet og likhet. USA er et flerkulturelt samfunn, og et flerkulturelt liberaldemokrati. Et viktig vendepunkt i liberaldemokratiers historie, er forandringene i minoritetenes rettigheter i samfunnet(Kymlicka; 2007). Med dette mener man måten etniske minoriteter, nasjonale minoriteter, og immigranter og andre utsatte grupper skal integreres på i samfunnet. Den assimilerende og homogeniserende tankegangen erstattes nå oftere av mere moderne multikulturelle modeller, som aksepterer ulikheter og derfor øker toleransen for ”annerledeshet” i samfunnet. Denne endringen har ført til at man gir etniske minoriteter flere rettigheter innenfor de nasjonale grensene(Kymlicka, 2007).

Bowens(1993), sier at mangfoldsledelse er en kulturdannelsesprosess som har til hensikt å verdsette og å respektere forskjelligheter. Mangfoldsledelse trenger en systematisk og planlagt forandringsvillighet og prestasjon, som ikke er en del av Affirmative Action.

Mangfoldsledelse oppfattes derfor som et alternativ til Affirmative Action(Gilbert, Stead, og Ivancevich, 1999).

Mangfoldsledelse kan også bli et alternativ til Positiv Særbehandling, i Norge og mange organisasjoner i Norge, ønsker å bruke denne strategien og metoden for å representere de ulike gruppene i arbeidsstokken og også for å øke konkurransedyktigheten i diverse kundemarkeder(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004).

Det som har forårsaket en enorm utbredelse av mangfoldsledelse og bruken av denne metoden, er at det er en frivillig metode der kvalifikasjoner og kompetanse erstatter kvotering og positiv særbehandling(Rasmussen, og Kamp; 2003). Dette kan oppfattes som en nyansert måte å tenke på der man ser arbeidsmarkedet på er det fundamentale i denne metoden.

I motsetning til Affirmative Action, disfavoriserer ikke mangfoldsledelse noen grupper og favoriserer derfor ingen særskilt gruppe(Rasmussen, og Kamp; 2003). Man ønsker å bryte ned fordommer og stereotype oppfatninger, der konformiteten som er et resultat av en monolittisk organisasjonskultur(Taylor, 1991). Mangfoldsledelse krysser også grenser som ellers kan være vanskelige å krysse. Mangfoldsledelse skaper aksept både på individnivå og gruppenivå. En mangfoldig arbeidsplass verdsetter både enkeltindivider(*Equal Dignity*) og respekterer særegenhet(*Distinctivness*) (Taylor; 1994).

Charles Taylor(1994) sier at det er et spenningsforhold mellom likeverdighet og særegenhet. Likeverdighet forutsetter at alle mennesker er likeverdige og at enkeltindivider må behandle hverandre med respekt, samtidig med at individer som tilhører en særlig gruppe har noen felles trekk som skiller dem fra andre grupper. Ved å tilhøre denne gruppen tilegner mennesket seg noen partikulære særegenheter og kulturelle identiteter. En mangfoldig metode for ledelse av organisasjoner vil respektere og anerkjenne disse forskjellene og likhetene(Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004).

Will Kymlicka(1995) har egne forutsetninger for i hvilken grad man kan godta særegenheter. Hun sier at grupperettigheter skal anerkjennes i den grad disse gruppene lever under liberale premisser innad. Det vil si at gruppen internt ikke skal bryte med de grunnleggende liberale tankeganger; individets frie valg, kvinnerettigheter, menneskerettigheter og så videre. Minoritetenes kulturelle rettigheter som ikke bryter med liberale prinsipper er velkommen og vil bli godtatt og respektert.

Som nevnt tidligere kan man oppfatte mangfoldsledelse som en kulturdannelsesprosess(Bowens, 1993). En slik mangfoldsledelsesstrategi kan vanskelig anvendes uten at organisasjonens kultur opplever en grunnleggende endring. Mangfoldsledelsesstrategi krever nødvendigvis ikke en strukturell endring i organisasjonen, men i høyeste grad en kulturell endring. En planlagt organisasjonsendring(planlagt endring) skjer fordi: ” ... mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse, og iverksetter løsninger”(Jacobsen, Dag Ingvar; 2004:20).

Når man ønsker å romme forskjelligheter og særegenheter, vil det nødvendigvis påvirke den eksisterende kulturen i organisasjonen. Taylor Cox(1991) kategoriserer organisasjoner som er i stand til å innføre strategier som mangfoldsledelse for multikulturelle organisasjoner. Han mener at mangfoldsledelse ikke kan anvendes i alle organisasjoner, og at det er en synonymitet mellom mangfold og multikulturalisme(Cox, 1991). Dette kan oppfattes som at det blir vanskelig å innføre mangfoldsledelse i en organisasjon som ikke ser viktigheten av mangfold.

Mangfoldstenkningen er en tenkning som først og fremst vil satse på individuelle ressurser og kvaliteter. Den setter forskjeller ved mennesker på dagsorden. Denne frivillige forretningsideen har klare skillelinjer med andre lovbaserte likestillingsstrategier(Bullock, 2005). Jeg kommer nærmere tilbake til dette i senere avsnitt.

## **2.4 Fordeler med mangfoldsledelse**

Siden 1990- tallet har det pågått en heftig debatt om mangfoldsledelse og fordeler med valg av en strategi som inkluderer arbeidere med ulike bakgrunner. Senere i dette kapittelet nevner jeg noen argumenter som gjør innføringen av mangfoldsledelse til å være et viktig strategivalg for organisasjoner, bedrifter og arbeidsgivere.

Etter mange års forskning i feltet, mener Society for Human Resource Management(2001) at det er mange viktige fordeler med mangfoldsledelse, som for eksempel; forbedret prestasjon og produktivitet(Agocs and Burr, 1996; Richard, 2000), en økt kreativitet og fleksibilitet(Cox and Black, 1991; Robinson and Dechant, 1997), en høyere kvalitet for problemløsning(Cox and Blacke, 1991; Hubbard, 1999), en forbedret forståelse og prestasjon i markedet(Cox and Blacke, 1991; Robinson and Dechant, 1997) samt en utvidelse av stabens moral som øker medarbeidernes tilfredsstillelse (Agocs and Burr, 1996).

Ifølge Society for Human Resource Management er det fem nøkkelfaktorer som gjør mangfoldsinisiativer viktig.

1. *Improve the quality of your organizations workforce and can be a catalyst for better return none your investment in human capital.*
2. *Capitalize on new markets since costumer bases are becoming more diverse.*
3. *Attract the best and the brightest employees to a company.*

4. *Increased creativity*
5. *Increased flexibility, ensuring survival.*

Michael Stubor(2002) har innledet en survey som har intervjuet flere bedrifts- og organisasjons -ledere i Europa. Intervjuerne peker på fire fordeler som er viktige.

Den første fordelen er at teamarbeidet blir mer effektivt. Den andre fordelen handler om økt produktivitet på individnivå. Den tredje fordelen er en økt gjensidig tillit mellom brukere, kunder og markedet. Den fjerde og siste fordelen er at organisasjoner får en bedre tilgang på den arbeidskraft de trenger(Stubor, 2002).

Dersom organisasjoner selv ansvarliggjøres for mangfold i arbeidsstokken, vil organisasjonene formulere egne behov ut i fra egne forutsetninger og som er bedre tilpasset til organisasjonen. Dette vil berike organisasjonenes heterogenitet(Stubor, 2002).

Cox og Blacke(1991) argumenterer for at en effektiv ledelsesstrategi av mangfoldige arbeidsplasser kan skape en mulighet for fremgang i områder som omkostninger, ressurservervelse, markedsføring, kreativitet, problemløsning, og organisatorisk fleksibilitet. Denne argumentasjonen ble tatt opp igjen av Cox og Smolinski(1994), her ble det hevdet at det å lede mangfold kan resultere i høyere organisatorisk produktivitet og høyere profitt. På individnivå kan mangfoldsledelse redusere frustrasjon og skape fremgang for kvinner og etniske minoriteter. På gruppenivå kan en slik ledelsesstrategi føre til en utvidet problemløsningsevne(Cox og Smolinski 1994).

Mangfoldsledelse som en kulturdannende prosess verdsetter forskjellighet. Mangfoldsledelse trenger en stor planlagt forandringsprestasjon, som ikke kan sammenlignes med Affirmative Action. Mangfoldsledelse er mer enn bare en lovbasert menneskelig ressursmodell, det er også en strategi for bruk av den iboende verdien i mangfoldet(Bowens et al., 1993).

Cox og Balcke(1991) viser til følgende argumenter for ledelse av multikulturelle organisasjoner som kan oppnå konkurransedyktige fremganger. På organisasjonsnivå vil en rekke fordeler oppnås som kostnadsreduksjon, økt markedsføringsinnsikter, økt kreativitet og innovasjon. Det er et utvidet perspektiv på måter man løser problemer på og et mer fleksibelt system i forhold til forandringer i omgivelsene.

Andre studier viser til at organisasjoner forandrer demografien til enhver tid. Blant annet er antallet kvinner og etniske minoriteter også videre i en stadig økning. Innvandrere utgjør en

stadig større del av kundemassene i de vestlige land. Disse innvandrere bruker stadig mer penger og betegner seg som en viktig målgruppe for mange organisasjoner og bedrifter. I USA kjøper for eksempel fargede folk mye mer som gruppe enn hvilken som helst andre internasjonale forretningspartnere. Dersom minoriteter blir verdsatt og ansatt av arbeidsgivere, vil minoritetsgruppene bli lojale kunder i bedriftene. En mangfoldig gruppe av arbeidstakere sørger for å identifisere produkter, tjenester, og markedsføringer tilpasset mangfoldige kundebaser, og dette leder kanskje til bedre ideer for goder og tjenester (Griggs, 1995).

## 2.5 Når kan man si at Mangfoldsledelse praktiseres?

Taylor Cox, Jr. (1991), kategoriserer organisasjoner som er i stand til å innføre strategier som mangfoldsledelse for multikulturelle organisasjoner. Han har en modell for å kartlegge i hvilken grad en organisasjon er multikulturell. Modellen kan kalles for sosial-integrasjonsmodell. Hans modell inkluderer seks dimensjoner av kulturelle forhold som finnes representert i de ulike gruppene i organisasjonen.

1. **Acculturation** (Taylor, 1991: 35): Kulturelle forskjeller er ikke til hinder for samarbeid. Kulturelle forskjeller kan modifiseres på ulike måter
  - a) Assimilering handler om at minoriteter godtar majoritetens måter å være på.
  - b) Segregering handler om å ta vare på egenkultur.
  - c) Pluralisme handler om at majoriteten og minoriteten adopterer deler av hverandres kulturelle normer.
2. **Structural integration** (Taylor, 1991: 35) handler om medarbeidernes kulturelle profil, som for eksempel lønn, status og arbeidsplasser. Her kan man referere til dataprofiler for å kommentere i hvilken grad det er rom til like muligheter i organisasjonen (Taylor, 1991).
3. **The informal integration** (Taylor, 1991: 35) inkluderer minoritetenes kultur i uformelle nettverk og i sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden. Alle sosiale arrangementer som organiseres av ledelsen er ment å skulle inkludere de ulike minoritetenes kulturer i organisasjonen.
4. **Cultural bias** (Taylor, 1991: 35) fokuserer mot diskriminering og fordommer, hvor diskrimineringen kan være både personlig og eller institusjonell. Fordommer kan skje blant både minoriteten og majoriteten.

5. **Organizational identification**(Taylor, 1991: 35) beskriver tilhørighetsfølelser, lojalitet og forpliktelser. Dette kan variere fra kultur til kultur og fra kontekst til kontekst. Homogene kulturer har vanligvis strengere identifiseringstendenser, som for eksempel i Japan. Heterogene kulturer har mindre av disse identifiseringstendensene, som for eksempel i USA.
6. **Inter-group conflict**(Taylor, 1991: 35) mhandler maktkamp mellom ulike kulturelle grupper. En av årsakene kan være kommunikasjonssvikt, som manglende forståelse av felleskap mellom de ulike gruppene, for eksempel det at hvite menn kan føle sin ledende posisjon truet. Det er derfor viktig å beskrive og å analysere de eksisterende gruppekonfliktnivå som til enhver tid kan komme til uttrykk i de ulike arbeidsgruppene.

Disse 6 dimensjonene brukes som verktøy for å beskrive i hvilken grad organisasjoner jobber for å bli multikulturelle og mangfoldige. Taylor(1991) rangerer organisasjoner i tre ulike kategorier.

1. **Monotistic organizations**(Taylor, 1991: 37) mener at minoriteter skal assimileres. Det finnes en minimumsgrad av strukturell integrasjon i denne formen for organisering og har faktisk ikke noen uformelle integrasjonsmetoder. Både diskriminering og fordommer av minoriteter er vanlige i slike organisasjoner. Når det gjelder identifisering er det en klar skillelinje mellom majoriteten og minoriteten, fordi majoriteten har et eierskapsforhold til organisasjonen, mens minoriteten føler seg fremmed. Mellom gruppene blir konfliktnivåene minimale i en slik organisasjon.
2. **Plural organization**(Taylor, 1991: 37) har en mer heterogen demografi blant ansatte enn i en monolithic organization. De pluralistiske organisasjonene prøver å bli mer diverse i rekrutteringen. Dette gjøres bevisst for å inkludere spesifikke grupper som i noen tilfeller favoriserer minoriteter.

Strategier som blir brukt er Affirmative Action eller kvoteordning. Dette kan gjøres ved å bruke strategier eller lederteknikker som mangfoldsledelsestrening, til å skape like mulighetene for alle og tilbyr tiltak for å bekjempe diskriminering og fordommer av minoriteter i organisasjonen.

Resultater av slike handlinger blir da at man oppnår en høyere strukturell integrasjon i organisasjonen. Men på samme måte som en monolittisk organisasjon vil integrasjon

av minoritetene på ulike nivå, i ulike funksjoner, i arbeidsgrupper og teamarbeid, fortsatt være et problem.

Representasjonen på organisasjonsnivå kan forandres men på ledelsesnivå er minoriteter fortsatt ikke representert. Det er mindre diskriminering og fordommer i denne typen organisasjoner, på grunn av en bedre integrasjon. Organisasjoner sørger for en forbedring i ansettelsesforhold og gir medarbeidere muligheter, slik at minoritetene lettere kan identifisere seg med organisasjonene. Et kjennetegn ved slike organisasjoner, er at mellompersonlige konflikter er høyere enn andre typer organisasjoner.

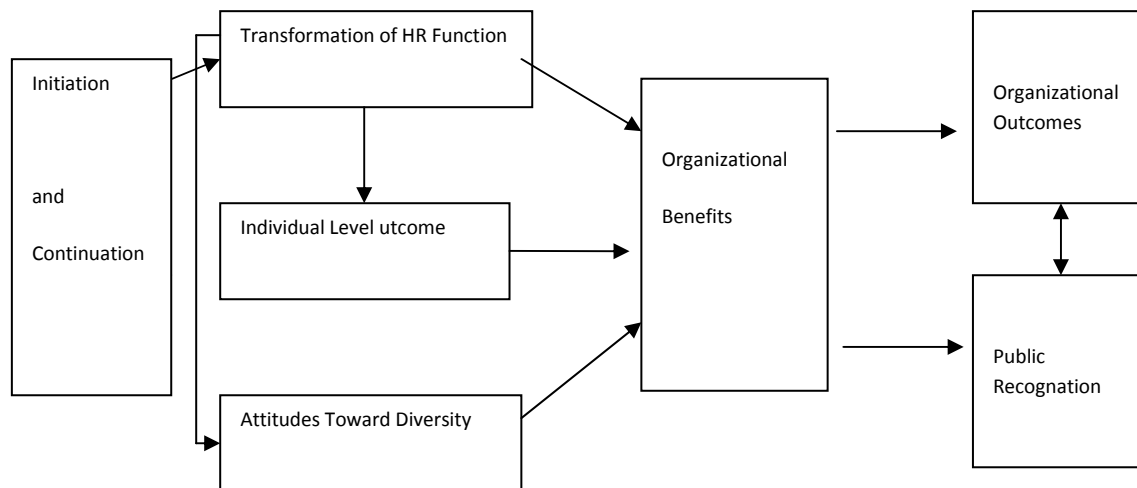
De pluralistiske organisasjonene blir ofte kritisert for at hvite menn blir disfavorisert av historiske grunner, men ikke av realistiske grunner. Samtidig som pluralistiske organisasjoner oppnår en høy grad av strukturell integrasjon, så fortsetter disse organisasjonene assimileringspolitikken. Grunnen til dette er at det ikke er en klar forståelse av aspekter ved integrasjonen innad i organisasjonene og blant de ansatte, på grunn av manglende kunnskaper innen organisasjonene.

- 3. *The multicultural organization***(Taylor, 1991: 37) har som kjennetegn at de verdsetter mangfold i organisasjonen. Det er dette som er skillelinjen mellom en plural og en multikulturell organisasjon. Det er ikke nok å ha mangfold i organisasjonen. Det skal være full strukturell og uformell integrasjon. Både diskriminering og fordommer er eliminert og tilhørighetsfølelsen er lik mellom majoriteten og minoriteten. Et annet kjennetegn er at interpersonal konflikter er lav. En multikulturell organisasjon er en organisasjon som er mangfoldig. Det er ikke bare mangfoldighet ved hjelp av tørre fakta, men også at man må realisere en økt andel av etniske minoriteter på alle nivåer i organisasjonen. Organisasjonen skal anerkjenne og forsvare dens etniske sammensetning(Peter Wood).

## **2.6 Modell**(Gilbert, og Ivancevich.: 1999; 67)

Gilbert og Ivancevich(1999) har utviklet en modell for ledelse av mangfoldige organisasjoner. Denne modellen kan ha en viss forklaringseffekt på hvordan en mangfoldig ledelse ser ut. Jeg skal bruke denne modellen for å belyse mangfoldstenkingen i oppgaven. Jeg foretar noen

endringer for å forenkle forståelsen og relevansen til oppgaven. Dette vil fremkomme i beskrivelsen av modellen nedenfor.



### 2-1 A model of effective diversity management.

Ifølge modellen verdsetter ledelsen i en organisasjon forskjelligheter som en total kulturendring i den enkelte organisasjon, mer enn å se på den som en isolert organisatorisk ”policy design” for å tilfredsstille myndighetenes krav. Ifølge figuren vil mangfold som en strategi, resultere i strukturelle endringer i organisasjonen. Endringene påvirker atferden til den enkelte i organisasjonen og vil prege det endelige resultatet. Mangfoldsledelse fører til en lettere integrasjon av medarbeidere i organisasjonen. Thomas(1992) argumenterer for at integrering skal være basert på verdsettelse av forskjelligheter, i motsetning til assimilering, og blir en organisatorisk strategi fordi:

1. Nye grupper av arbeidere er mindre villig til å bli assimilert i den dominerende kulturen i organisasjonen.
2. Noen faktorer ligger utenfor assimilering, som for eksempel kreativitet og nytenkning.

Videre mener Thomas(1992) at assimilering av mangfoldige arbeidere kan føre til handlingslammelse i organisasjonen og kan resultere i at organisasjonen ikke kan få tilgang til nødvendig og kvalifisert arbeidskraft.



Det refereres både til bedre organisasjons ”outcome” og positive ”public recognition”, i form av regional og lokal bevissthet og anerkjennelse(Gilbert, Stead og Ivancevich; 1999).

Modellen forklarer hvordan initiativer og kontinuitet i en organisasjon ved hjelp av en effektiv mangfoldsledelse, medfører til bedre organisatoriske og individuelle resultater, noe som også medfører til en bredere aksept og innrømmelse i omgivelsene. Utgangspunktet for denne modellen er at mangfoldsledelse er en ledelsesstyrt strategi som også trenger kontinuitet og forandring. Mange organisasjoner forsøker å heve inkluderingen av etniske minoriteter og underrepresenterte grupper og individer gjennom pro- aktive handlinger for å lede mangfoldet.

*”To manage diversity, a corporation must value diversity; it must have diversity, and it must change the organisation to accommodate diversity and make it an integral part of the organization”* (Sessa, 1992, 37).

Det er tre faktorer som er viktig i mangfoldsledelse ifølge Sessa(1992).

- 1) Mangfold må verdsettes.
- 2) Organisasjonen må ha mangfold.
- 3) Organisasjonen må være endringsvillig for å gjøre mangfold til en integrert del av organisasjonen.

## **2.7 Hvorfor er mangfoldsledelse aktuelt?**

Det er mange argumenter for innføring og anvendelse av mangfoldsledelse. Dagens samfunn og organisasjoner blir stadig mer sammensatte og mangfoldige. Mangfoldige samfunn og mangfoldig arbeidskraft trenger nye metoder å styre etter. Mangfoldsledelse er den ledelsesformen som tilpasser de nye trendene i samfunnet og innen organisasjonene(Cox, 1991). Jeg skal nevne de viktigste argumenter og som ofte nevnes som begrunnelser for mangfoldsledelse.

### **2.7.1 Samfunnsargumenter**

Når det gjelder samfunnsargumenter, så vet vi at Norge og andre liberale demokratier er opptatt av rettferdighet, like muligheter, menneskerettigheter, toleranse og integritet. Et av de

viktigste målene for den norske regjering og stat er at samfunnet skal fungere inkluderende og at arbeidslivet på samme måte som samfunnet for øvrig rommer, alle og spesielt etniske minoriteter (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). Et inkluderende samfunn er i høy grad avhengig av et inkluderende arbeidsliv. Og det er i samfunnets egen interesse at alle ressurser blir utnyttet (Arbeids- og Inkluderingsdepartementet).

### **2.7.2 Tilgang på arbeidskraft**

Et annet argument er at fremtidens "eldrebølge" vil føre til mangel på arbeidskraft, og mange organisasjoner og bedrifter, særlig innen helsevesenet, vil trenge mer arbeidskraft for å løse de oppgaver de er forpliktet til av myndigheter og samfunnet for øvrig (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). Dette fører til et påtvunget mangfold. Mange bedrifter kan ikke få den arbeidskraften de ønsker og av den grunn utnyttes de ressurser som ellers ikke ville ha blitt brukt.

### **2.8.3 Markedsargumenter**

Globalisering og internasjonalisering av økonomien, har skapt en situasjon hvor mange bedrifter i Norge og i andre land har blitt helt avhengige av internasjonale og mangfoldige markeder. For å få aksept og legitimitet i disse markedene ønsker man å ha mangfoldig arbeidskraft. Mange bedrifter må ha klare strategier for å trenge inn i ulike markeder. Da må bedriftene "... gjøre seg klar til å lese, tolke og imøtekomme krav og forventninger fra disse markedene" (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004; 31). Mange bedrifter ønsker å tilpasse arbeidsstokken sin mot et marked som stadig blir mer mangfoldig.

### **2.8.4 Innovasjonskraft**

Det er mye som tilsier at en mangfoldig arbeidsplass er mer kreativ enn en enfoldig arbeidsplass (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004). Dette begrunnes med at mangfold blir den dynamikken og spenningen som skaper kreativiteten. Når mennesker med ulike bakgrunner settes sammen i en gruppe eller et team, blir de mer kreative enn grupper eller team som ikke er mangfoldige.

I en mangfoldig organisasjon vil folk ha ulik erfaring, utdanningsbakgrunn, kultur og tenkemåte (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). Man får andre forutsetninger på problemstillinger enn man ellers ville ha. Innovasjon, i motsetning til byråkratiet, er ofte avhengig av ulikheter, konkurranse, autonomi og forskjellige virkelighetsoppfatninger.

## **2.8 Mangfoldsperspektiver**

For å belyse hvordan mangfoldsledelse virker i en norsk og skandinavisk sammenheng, ønsker jeg å referere til tre idealtypiske perspektiver på mangfoldsledelse (Kamp og Rasmussen; 2003).

### **2.8.1 Antidiskriminerings- og rettferdighets- perspektivet**

Dette perspektivet er en tilnærming som fokuserer på å overholde prinsippet om likebehandling. Dette prinsippet er en del av vår moralske og lovgivningsmessige kodeks (Kamp og Rasmussen; 2003). Alle må få adgang til jobb og karriereutvikling i organisasjonen. Med dette perspektivet ønsker man å skape mangfold, men det er ikke for å imøtekomme spesielle behov eller verdsette særlige ressurser. I det norske samfunnet ønsker man å integrere innvandrere og det er det viktigste formålet. Hovedbudskapet er at innvandrere assimileres slik at de godtar samfunnets normer og verdier og innretter seg etter disse. Dette perspektivet er ikke så forskjellig fra den skandinaviske tankegangen om likestilling. Dersom man ser på lovgivninger og megapolitikken i Norge og i andre skandinaviske land, vil man få en tilsvarende oppfatning av mangfoldsfenomenet.

### **2.8.2 Aksess- og legitimitets- perspektivet**

Multikulturelle markeder og kunder krever multikulturelle kompetanser og med det, multikulturelle medarbeidere. Et av formålene med dette perspektivet er å skape ”brand” det å sette sammen multikulturelle medarbeidere (Kamp og Rasmussen; 2003). Man ansetter folk i spesifikke posisjoner. Deres ressurser blir brukt i forhold til deres kulturelle og etniske bakgrunn. Det som er viktig å nevne her er at forskjellighet verdsettes og brukes i en positiv sammenheng. Et annet formål er å betegne verdsettelsen av ulikheter som en del av kulturen.

Medarbeidere identifiseres altså ved deres kulturforskjeller og de fastholdes i særlige posisjoner.

### **2.8.3 Lærings- og synergi- perspektivet**

Perspektivet fokuserer på en filosofi som setter forskjelligheter i organisasjonen på dagsorden. En sammensetning av medarbeidere med ulike bakgrunner skaper en kreativ arbeidskultur. Slike organisasjoner betegnes som kreative og lærende organisasjoner. Individuelle forskjeller er ikke en ulempe men betegnes som kilder til innovasjon(Kamp og Rasmussen; 2003). Slike organisasjoner unngår arbeidsdeling som er basert på kulturidentitet.

En organisasjon som bevisst innfører og anvender en slik ledelsesstrategi, er en multikulturell organisasjon. Filosofien i organisasjonen vektlegger en gjensidig integrasjon av alle ansatte. På den ene siden har denne filosofien en grunnleggende positiv vektlegging av individuelle forskjeller. På den andre siden fører en slik strategi til at behovet for støtte eller særbehandling forsvinner eller reduseres. Et slikt utgangspunkt fører til en individualisering av organisasjonskulturen men kan igjen føre til at fellesskapet og kollektivets bevissthetskrav om likestilling svekkes.

## **2.9 Kritikken mot mangfoldsledelse**

### **2.9.1 Organisatoriske barrierer for inkludering og mangfoldsledelse**

Maria T. Allison og Dan K. Hibbler(2006) trekker fram fem momenter på organisatoriske barrierer når det gjelder mangfoldsledelse. Disse fem barrierene er identifisert og relateres til:

- 1) Forandre samfunnets demografi.
- 2) Forandring i ledelsen og stabens demografi.
- 3) Utsatt programansvarlighet.
- 4) Språkbarrierer.
- 5) Negative holdninger og stereotyper holdt av ledelsen og staben.

Alle samfunn opplever en stadig forandring. Samfunnets demografi handler om et heterogent samfunn som mer eller mindre er et resultat av en forandring i et fra før homogent samfunn. Et samfunn som tidligere var homogent og dominert av en etnisk gruppe med felles sosial

klasse, familiestruktur og religionstilhørighet, har forandret seg rask (Allison, 2006b og Floyd, 2000). Dette samfunnet møter altså nye utfordringer som en følge av et nytt mangfoldig samfunn.

En annen barriere relateres til ledelsen og staben hvor det er nødvendig med representasjon. Ledelsen og staben skal og må kunne forstå signalene og slik kunne kommunisere med ulike lag i samfunnet. Ledelsen må forstå mangfoldets natur i samfunnet og rekruttere staben slik at den speiler samfunnet.

En annen barriere er at ledelsen har stereotype oppfatninger, der den ser på etniske minoriteter som svake grupper. Denne typen holdning og oppfatning kan mislede ansatte og staben og slik bli ødeleggende for minoritetene.

## **2.9.2 Kritikk av mangfoldsledelse**

Det finnes mange ulike kritikker av mangfoldsledelse. Jeg nevner noen av de mest relevante kritikkene nedenfor.

Mangfoldsledelse er en strategi som forskyver fokuset fra gruppe til individ og fra likhet til forskjellighet. Denne forskyvingen begrunnes ofte med at likhet i organisasjoner og bedrifter har sitt fundament i eksisterende normer og verdier. Eksisterende normer og verdier er resultat av samhandlinger og kommunikasjon mellom dominerende grupper i organisasjonen. Historisk har det vært slik at hvite menn har vært den dominerende gruppen som sitter med makt og posisjoner i organisasjonen.

Det som ofte karakteriseres som et paradoks ved mangfoldsledelse er at på den ene siden er mangfoldsledelse en likestillingsstrategi og på den andre siden er det en forskyvning av fokus, fra likhet til forskjellighet og fra gruppe til individ.

En annen kritikk er at mangfoldsledelsesstrategi er avhengig av hvilken kontekst organisasjonen opererer i. Når man utvikler mangfoldsledelse i en amerikansk kontekst er det veldig annerledes enn å gjøre det i en skandinavisk kontekst. En liberal og en radikal tilnærming til mangfoldsledelsesstrategi, gir ulike forståelser når det gjelder likhet og forskjellighet på individ- og gruppe- nivå.

En annen kritikk som rettes mot mangfoldsledelse er farene for individualisering der diskrimineringsfokus forsvinner(Wrench, 2000 og Liff & Wajcman, 1996).

En annen kritikk rettet mot mangfoldsledelse er at noen grupper prioriteres framfor andre, og dette skaper i noen tilfeller uheldige situasjoner. Flody(2001) nevner problemene med isolering og mener at kampen mot isolering, av afro-amerikanere ikke skal lede til isolering av hvite mennesker.

Fokuset rundt etnisitet og kvinner har forårsaket at noen andre grupper som homofile og handikappede blir mindre prioritert(Liff & Bajcman 1996).

Avslutningsvis ønsker jeg å presisere at dette kapittelet er av stor betydning for å belyse problemstillingen. Jeg har prøvd å inkludere de mest relevante teorier og sentrale temaer som omhandler mangfoldsledelse i teoridelen. Det finnes andre momenter og synsvinkler som kunne tatt med i teorien, men av ulike grunner som også vil bli reflektert i metoden, valgte jeg å presentere teorien på denne måten.

## 3 Metode

### 3.1 Innledning

Teoribyggingens viktigste funksjon er å forklare eller å gjøre forståelig de fakta man mener å stå overfor. Det å gi gode, fyldige, innsiktsfulle og veldokumenterte beskrivelser av den sosiale virkeligheten er utvilsomt en av samfunnsvitenskapenes viktigste oppgaver.

Samfunnsforskning er ikke bare å prøve å beskrive verden men også å forstå verden (Skog, 2005).

Metode er en på forhånd bestemt vei mot et mål. Asbjørn Johannessen og Per Arne Tufte beskriver samfunnsvitenskapelig metode slik:

*”Samfunnsvitenskapelige metode dreier seg da om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser”* (Johannessen & Tufte; 2002, s.26 og 27,).

Metode er en veileder for forskeren for den måten han skal gå fram på i forskningsprosjektet sitt. I denne delen skal jeg begrunne mine metodologiske valg. Det som da kommer fram er ofte å finne svakheter og styrker ved datainnsamlingsprosessen i oppgaven. En annen hensikt er å undersøke om mine

*”... antakelser er i overensstemmelsen med virkeligheten eller ikke”* (Johannessen & Tufte; 2002, s.27).

Metodologiske prosesser innehar flere faser. Det er under disse fasene man avgjør hvilken form oppgaven skal ha. En forskningsoppgave består av flere faser. Den første fasen er å konstruere problemstillingen der man arbeider med egne eller andres ideer og fordommer, og ut fra dette komme frem til en avgrenset og konkret problemstilling. Problemstilling er den viktigste og derfor den førende delen av oppgaven.

Fasen som kommer etter, er å bestemme hvilket forskningsdesign man skal bruke i undersøkelsen. Dette er avgjørende for hvilken metodisk tilnærming man benytter i undersøkelsen.

I den tredje fasen, avgjør man i hvilken form dataene skal samles inn og hvem som skal være forskningsobjekt.

Neste og kanskje siste fasen i denne delen er analysen av innsamlede data i lys av teorien og knyttet til problemstillingen.

### **3.2 Valg av problemstilling**

I kapittel 1 har jeg tatt en full gjennomgang av casestudien med valg av problemstillingen og begrunnelser for hvorfor jeg har valgt denne problemstillingen. Jeg finner det ikke nødvendig å gjenta dette her bortsett fra selve problemstillingen. Dette gjøres for å gi en bedre forståelse for hele kapittelet.

**Hvordan oppfattes og anvendes mangfoldsledelse av ledelsen i Kristiansand kommune?  
I hvilken grad er denne oppfattelsen og praksisen i samsvar med mangfoldsledelsesteorier og empirien?**

### **3.3 Forskningsdesign og datakilder**

#### **3.3.1 Undersøkelse**

Johannessen og Tufte sier følgende om gjennomføringen av forskningsprosjekter:

*”... når det skal gjennomføres forskningsprosjekter, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig tidlig i fasen at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som design, nærmere bestemt forskningsdesign”*(Johannessen og Tufte 2002; 55).

Forskningsdesign handler om formgivning, det vil si hvordan en forsker starter fra en ide til han kommer i mål med undersøkelsen. Undersøkelsesdesignet har betydning for undersøkelsens pålitelighet(Jacobsen, 2000).

Undersøkelser er en metode for samling av empiri. Det stilles krav til empirien(Jacobsen 2005):

1. Den må være gyldig og relevant(valid)
2. Må være pålitelig og troverdig(reliabel).

Hensikten med undersøkelser kan deles inn i to hovedtyper i følge Jacobsen:

1. Den første og vanligste hensikten er ønsket om å beskrive dagens situasjon for å forstå de problemer vi strir med til daglig.



2. Den andre hensikten er å måle hvilken virkning eller effekt et tiltak har, for eksempel hva som skjer med produktiviteten i en bedrift etter at det har blitt gjennomført et opplæringsprogram for de ansatte. Slike problemer kalles ofte forklarende eller kausale fordi vi er interessert i sammenhengen mellom noe vi tror er årsak(opplæringsprogram) og virkning(økt produktivitet).

Problemstillingen min er formulert slik at jeg må bruke en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold(Jacobsen, 2005). Med nyanserte data mener jeg at ved innsamling av data og forklaringer tar man hensyn til ulike faktorer som for eksempel kontekst, omgivelser og så videre og ikke baserer seg på feilaktig grunnlag.

Et feilaktig grunnlag kan være at forskeren ikke er oppdatert og ikke forstår konteksten. Å gå i dybden betyr at man ønsker å samle inn mest mulig informasjon fra forskningsenhetene, som i denne oppgaven er representert av Kristiansand kommune og ledelsen, der man ønsker å få belyst flest mulige sider ved problemstillingen.

Problemstillingen er følsom for uventede forhold. Dette betyr at temaet er avhengig av flere elementer. I og med at mangfoldsledelse er utviklet i flerkulturelle samfunn og organisasjoner, vil uttestingen av denne være annerledes enn i en annen organisasjon eller annen kontekst.

En slik metode medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter og et intensivt opplegg. Jeg vil få med mange nyanser som vanligvis krever valg av noen få enheter. En slik metode er egnet til innsamling av det vi kaller kvalitative data(Jacobsen, 2005).

Ut i fra mine avgrensninger har jeg allerede tatt det valget å ha en casestudie, som omhandler ledelse på ulike nivå i Kristiansand kommune. Jeg vil foreta dybdeintervju med ledere og personalledere, for slik å få mest mulig nyanserte data som belyser problemstillingen.

Ifølge Johannessen og Tufte(2002) er det særlig to kjennetegn ved en casestudie:

*”... en avgrensning av hva som inngår i casen og hva som faller utenfor, dessuten en inngående beskrivelse av det definerte casen”*(Johannessen og Tufte; 61).

Avgrensningene i casestudiet mitt er tatt på bakgrunn av min problemstilling og oppgavens omfang og mine ressurser og tidsaspektet. Jeg kunne også gjennomført en kombinasjon av både en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, men siden mangfoldsledelse er en ledelsesrelatert strategi ifølge teoriene, så vektla jeg ledelsen i organisasjonen. Mitt valg av

Kristiansand kommune har sitt grunnlag i at kommunen er veldig opptatt av å bli betegnet som en mangfoldig organisasjon, samtidig som de har en god del av arbeidskraften sin som har en annen etnisk bakgrunn.

Jeg har prøvd å få fram det som er særegent for casen min og for utvelgelsen av casen. Det som er viktig med casestudie er ”... å samle mye informasjon om avgrenset fenomen”(Johannessen, Tufte; 2002, s.61).

Mangfoldsledelse og ledelse av mangfoldige arbeidsplasser er et lite brukt men mye diskutert tema(Rogstad, 2008). Jeg ønsker å undersøke om Kristiansand kommune tar i bruk strategier innen mangfoldsledelse og hvordan de eventuelt praktiserer disse. Ved å velge ut en enkelt casestudie, klarer jeg å få tilgang til mulige data og informasjon som kan være relevant i oppgavens sammenheng.

Designet mitt gir meg anledning til å få mest mulig informasjon rundt ulike lederes oppfattelse av mangfoldsledelse og måten de forstår det på. Jeg skal undersøke fenomenet mangfoldsledelse i en norsk kontekstsammenheng, som jeg antar har særegne kjennetegn. Jeg skal hente informasjon fra ulike ledere på ulike nivåer i organisasjonen, for å se på hvordan de oppfatter fenomenet mangfoldsledelsesstrategi, når de opptrer i samme kontekst og i samme organisasjon. Jeg får innsyn i om det er forskjellige tolkinger når det gjelder myndighetsutøvelse mellom ulike personer i ulike situasjoner og i ulike arbeidsforhold. Jeg ønsker å finne ut hvordan forholdene i toppledelsen i organisasjonen tilrettelegges for å lykkes.

Det som kan betegnes som en fordel med mitt opplegg er at man får mye informasjon fra respondentene. Ved å bruke kvantitative undersøkelser er man opptatt av representativitetsproblematikk. Dette er et av kriteriene for kvantitative undersøkelser. Ved å ikke få nok respondenter kan man svekke hele forskningen i en kvantitativ undersøkelse.

En annen løsning for oppgaven skulle være å velge mange enheter eller respondenter med noen få spørsmål. Ulempen med denne modell er da at man velger en overfladisk data innsamling som ikke er i stand å forklare problemstillingen.

En ulempe ved min intensive undersøkelse, er at man ikke klarer å generalisere funnene fordi man velger noe som er for avgrenset og i mange tilfeller blir informasjonen veldig spesifikke. Men som Jacobsen(2000) sier er problemene med generalisering også en fordel, fordi man heller ønsker å si noe om dem man intervjuer.

### 3.3.2 Metodisk tilnærming

I min oppgave har jeg valgt å bruke intervjuer og dokumentanalyse(ikke i stor skala). Begrunnelsene for dette er at jeg har en problemstillingsform som krever nyanser som går direkte på fenomenet og måten man oppfatter og tolker mangfold og mangfoldsledelsen på. Tanken bak dette er å gi en dypere forståelse i en kontekst som er preget av en rettferdighets- og likestillingstankegang generelt i Norge og spesielt innen det offentlige i Norge.

Kvalitative metoder er ikke den neste metoden for måloppnåelse. Man kan også bruke kvantitative metoder ved hjelp av undersøkelseskjemaer for å få forklart fenomenet, men jeg foretrekker kvalitativ tilnærming og tror at den har mer forklarings effekt i denne sammenhengen.

Det som er kjennetegnet ved kvalitative metoder er nærhet til forskningsobjektet. Nærhet til forskningsenheter er det fundamentale i en kvalitativ tilnærming. Med dette menes at forskeren og undersøkelsesenheterne er i direkte kontakt med hverandre. Ifølge Holm og Solvang(1996) er prinsippet for kunnskapsutvikling nettopp nærhet til undersøkelsesenheterne. Det blir også nevnt at i moderne samfunn er det ofte slik at man får informasjon om mange forhold, fenomener og lignende, men at:

*”... slik overfladisk kjennskap vil ofte være preget av overforenklinger, forvridninger og av at forhold blir utelatt. Dersom en skal kunne forstå andre grupper, individers eller organisasjoners situasjon, må en komme disse nærmere inn på livet”(Lofland, 1971).*

I min oppgave ønsket jeg å komme ledelsen nær for å få mest mulig kunnskap om både organisasjonen, men også om de enkelte enhetene på de ulike nivåene i organisasjonen. Samtidig kan det også være en fordel for i hvilken grad personlige trekk og faglige kvalifikasjoner ved den enkelte gir tilleggsforklaringer på fenomenet.

Det er visse krav til datainnsamlinger i kvalitative undersøkelser. Som nevnt tidligere er hovedmålet i en slik undersøkelse, å få en bedre forståelse av et visst forhold, fenomen eller målgruppe. Jeg ønsker derfor ikke en statistisk representativitet, men en dypere forståelse og mer nyanserte informasjon fra respondentene mine.

Gyldighetsproblematikken er langt mindre i slike undersøkelser enn i kvantitative undersøkelser(Holm, Solvang, 1996). I kvalitative tilnærminger har man mye større nærhet til undersøkelsesobjektene. En slik nærhet kan skape situasjoner som kan være mangelfull fordi

forskeren ikke forstår fullt ”*motivene*” for og rekkevidden av de signaler som undersøkelsesenheter gir uttrykk for.

Et problem med nærhet er at den kan utvikle en del forventninger hos forskningsenheten, som for eksempel at denne ønsker å handle slik denne tror at forskeren forventer. Dette må jeg ta hensyn til at kan være tilfelle i min oppgave. Jeg skal ta opp dette temaet under et eget punkt. Et annet moment er påliteligheten av data som samles inn. Ifølge Holm og Solvang(1996) er dette ikke noe problem fordi forskningsenhetene selv er ansvarlige for de opplysningene som de formidler.

### **3.3.3 Metoder for innsamling av data**

I oppgaven har jeg valgt to former for kvalitative tilnærminger, nemlig intervju og dokumentanalyse.

*”Hensikten med kvalitative tilnærminger er snarere å generere overførbar kunnskap og ikke foreta statistiske generaliseringer”*(Johannessen og Tufte; 2002; 90).

Det er derfor forskeren tar strategiske utvelgning av respondenter. Jeg mener at dette kan gi best informasjon på en mest mulig nyansert måte og som belyser problemstillingen min. Når det gjelder hvorfor jeg har valgt de personene jeg skal intervjuer vil jeg begrunne dette med noen faglige argumentasjoner.

For det første gjelder dette det som kalles for *”maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn”*(Johannessen og Tufte; 2002). Jeg har tenkt å se på i hvilken grad mangfoldet på de ulike organisasjonsnivåene speiles i de ulike enhetene som finnes i kommunen. Jeg ønsker å intervjuere ledere for de enheter som har mangfoldige arbeidsoppgaver og enheter som har enfoldige arbeidsoppgaver(dette vil bli forklart senere). Jeg er ikke ute etter spredning eller representativitet men ulike forståelser for mangfoldsledelse og målsettinger i hver enhet eller sektor.

Et annet moment er det som kalles for snøballmetoden hvor potensielle respondenter henviser forskeren videre til andre respondenter fordi denne mener at disse har mer kunnskap om temaet som skal undersøkes(Johannessen og Tofte; 2002).

I utgangspunktet hadde jeg tenkt meg å foreta 10 til 12 intervjuer. Jeg ønsket å intervjuer to personer på øverste administrative nivå i organisasjonen, fire sektorledere, fire enhetsledere/avdelingsledere og en til to personer i bystyret(politikere).

Begrunnelsen for hvorfor jeg valgte Kristiansand kommune som casestudie var at kommunen bruker mangfoldsbegrepet ofte og at de er veldig opptatt av likestilling i følge kommunens

ulike dokumenter. I følge KRSs policy vil Kristiansand kommune speile befolkningen i sin arbeidsstokk. Som nevnt taler Kristiansand kommune for at de tror på mangfold og formidler at de praktiserer mangfold gjennom klare målsetninger om å øke mangfoldet i arbeidsstokken. Det er derfor naturlig å tenke seg at de praktiserer mangfoldsledelse(hypotese) gjennom å ha etablert mangfoldsstrategier i organisasjonen. Jeg vil undersøke om praksisen i kommunen er i samsvar med teorien rundt dette temaet og om empiriske data kan gi svar på problemstillingen.

### **3.3.4 Teoribasert eller typologibasert utvelgning:**

Jeg har kategorisert og oppdelt respondentene mine i ulike klasser eller nivåer. Jeg ønsker å intervjuere ledere på ulike nivåer, det vil si de som har ansvaret for arbeidsgiverspolitikken gjennom sin administrative funksjon, og de som er i direkte kontakt med de ansatte, som for eksempel sektor- og enhets- og avdelings- ledere. På toppnivå var det en som stilte opp til intervju. Jeg ser ikke på dette som en ulempe, fordi jeg tror jeg fikk den informasjonen jeg trengte.

På sektornivå ville jeg ha fire respondenter, men på grunn av at respondenter mente at de ikke hadde mye å si om temaet og at av den grunn var de ikke villig til å stille til intervju, intervjuet jeg en sektorleder.

På enhets- og eller avdelings- nivå valgte jeg å intervjuere fem ledere. Interessen var høy og samtlige forespurte respondenter var villige til å stille opp til intervju.

Kriteriene for utvelgelsen av respondenter var mange. Mangfoldsledelse er en Topp- Down-styrt strategi ifølge teoriene. Det betyr at toppledelsen i organisasjonen er involvert i igangsettingen, av denne strategien. Derfor var det viktig for meg å intervjuere en person som hadde lederverv på toppnivå. Men mangfold handler også om å øke antallet personer med annen etnisk bakgrunn i alle ledd i organisasjonen samtidig med at mangfoldsledelse er en strategi som må praktiseres på alle nivå i organisasjonen. Det er derfor naturlig å tenke seg at hvert eneste intervju er viktig uansett nivå i organisasjonen.

Under undersøkelsesprosessen fant jeg ut at jeg måtte redusere antallet respondenter, fordi mye av det som ble sagt var av samme karakter, og på slutten kom det ikke noe nytt fram. Derfor bestemte jeg meg for å avslutte denne prosessen etter sju intervjuer.

Jeg hadde på forhånd bestemt meg for at hvert enkelt intervju ikke skulle overstige 90 minutter. Jeg hadde på forhånd informert mine respondenter om dette, men likevel varierte tiden på de ulike intervjuene fra 45 minutter til 90 minutter. Et intervju varte i 45 minutter og to av de varte i over en time. Årsaken til denne variasjonen var at noen av respondentene mine

var raskere til å komme i gang med samtalen rundt temaet, mens noen trengte mer tid til å finne ”rytmen”.

Når det gjelder intervjuene av politikere fant jeg ut at mangfoldsledelse ikke er en lovregulert strategi, men en frivillig strategi som skiller seg fra andre lovbaserte metoder for likestilling og inkludering av etniske minoriteter (Roosvelt, 2004). Derfor ble det naturlig at disse intervjuene ikke ville være relevant for problemstillingen min og derfor ble de valgt vekk.

Alle intervjuene ble gjennomført på de stedene som respondentene valgte. Det er en kjent sak at det er positivt for respondentene at de føler seg mer trygge når de selv bestemmer hvor intervjuet skal finne sted. Men samtidig kan det også være en ulempe for forskeren som kan ta et visse forbehold som han ellers ikke ville tatt, for eksempel maktforholdet mellom forsker og respondenten.

I undersøkelsen min ønsket jeg i utgangspunktet å benytte halvåpne intervjuer som datainnsamlingsmetode. Jeg har brukt det som kalles for delvis strukturerte intervjuer, eller intervju basert på intervjuguide (Johannessen og Tufte, 2002). Jeg listet opp en del generelle spørsmål innenfor temaet mangfoldsledelse som var viktig å gå gjennom sammen med respondenten.

Spørsmål eller temaer jeg ønsket å få utdypet valgte jeg å ta med i intervjuguiden. Disse var viktige for å få belyst problemstillingen på en mest mulig fullstendig og relevant måte.

Selv om jeg i utgangspunktet hadde planlagt en bestemt rekkefølge av temaer under intervjuene, ble dette ikke realisert på grunn av de svarene jeg fikk underveis fra respondentene. I tillegg til dette medførte at jeg ofte måtte komme med oppfølgende spørsmål som jeg i utgangspunktet hadde kategorisert innen senere temaer. I mange tilfeller svarer respondenten på temaer og spørsmål som skulle komme etter hvert i intervjuguiden.

Johannessen og Tufte (2002) mener at halvstrukturerte intervju gir en god balanse mellom standardiserte og ustrukturerte intervjuformer. Jeg mener derfor at en slik intervjuform var en godt egnet måte å samle inn data på og til å svare på problemstillingen og den formen som oppgaven min hadde. Jeg har under intervjuene oppdaget at en rigid, standardisert intervjuform hvor respondenten kun skulle svare på spørsmål var uheldig, fordi det kunne føre til at respondenten kan trekke i tvil om forskerens kunnskaper innen samtale, teknikk og tema. Et ustrukturert og helt åpent intervju skulle gjøre intervjuene uhåndterbart. Jeg opplevde under et intervju at respondenten tok ordet først slik at det tok litt tid å snu diskusjonen over på tema som jeg hadde ønske om å få svar på uten at respondenten ble såret eller krenket. Dersom jeg ikke hadde halvstrukturert intervjuene ville det bli vanskelig å håndtere dette

forholdet. Et standardisert intervju ville altså fort føre til mistillit eller misforståelse hos respondenten.

Anne Ryen(2002:97) nevner blant annet at:

*”en forhåndsstrukturert intervjuguide fører til faste opplegg blinder forskeren, og ikke fanger opp eller misforstår fenomener som er viktige for respondenten. En annen fare er at intervjuet blir for mekanisk interaksjon, noe som misleder hensikten med selve intervjuet”*(Ryen, Anne; 2002, 97).

Intervjuguiden min har i liten grad ført til en slik problematikk, men jeg har i et av intervjuene opplevd at det oppstod en form for mekanisk interaksjon under intervjuet, ved at jeg under intervjuet hadde mer fokus på de temaer og spørsmål som var på listen, enn på dialogen som fant sted mellom meg og respondenten min.

Jeg gjennomførte ansikt til ansikt intervju, fordi det er en rekke fordeler med dette, blant annet med tanke på fortrolighet mellom forskeren og respondenten(Jacobsen 2005). En annen fordel er at man både kan skape tillit og at man kan få med seg andre momenter rundt personen, som for eksempel kroppsspråk, reaksjoner i ulike situasjoner og så videre.

For meg var det naturlig at respondentene mine skulle bestemme møtestedet. Dette var primært for å gi dem den tryggheten som man ønsker i forhold til møtestedet. Jeg hadde et ønske om å gjennomføre individuelle intervjuer, men i ett tilfelle intervjuet jeg to personer samtidig. Jeg fikk da vanskeligheter med å ha oversikt over temaene som ble tatt opp, og opplevde derfor at jeg mistet kontrollen. Jeg klarte ikke å oppnå målet mitt som var å samle de relevante dataene som jeg trengte for å besvare problemstillingen. Dette intervjuet betegner jeg som mislykket i forhold til de andre intervjuene.

Respondentene mine valgte møtestedet for intervjuene og det positive her var at vi fikk anledning til å snakke på en rolig og uforstyrret plass hvor vi var alene. Intervjuene pågikk helt uforstyrret, bortsett fra ett tilfelle hvor respondenten måtte svare på en telefon og det tok en stund inntil vi kom tilbake i samtalen rundt temaet. En annen situasjon som også kan betegnes som uheldig, var at jeg glemte å slå av mobilen min og da denne ringte, opplevde jeg det som upassende og pinlig. Slike episoder kan føre til at respondenten mistenker forskeren for uryddighet, og dette kan føre til at respondenten taper respekten for forskeren.

For å ta vare på de data som fremkommer under intervjuene, valgte jeg å benytte meg av notater og lydbåndopptaker. Lydbåndopptak av intervjuer har den fordel at respondentenes utsagn blir korrekt gjengitt, for eksempel ved at man kan benytte seg av direkte sitater fra respondentene når man skal analysere og drøfte dataene. Helt avhengig av hvor essensiell temaet er, kan dette ha både fordeler og ulemper. Når jeg spurte respondentene om de hadde

noe imot at jeg brukte lydbåndopptak, var alle positive til dette. Jeg fikk det inntrykket at respondentene var profesjonelle og visste nok hva dette handlet om.

Man kan ikke alltid stole på lydbåndopptak, i to tilfeller var jeg uheldig, ved at jeg i det ene tilfellet glemte å sette på lydbåndopptakeren i deler av intervjuet, og i det andre tilfellet ble lydbåndopptakeren slått av to ganger, fordi respondenten forlot rommet for å hente relevant informasjon til mine spørsmål. Skadene av disse feilene var små fordi jeg oppdaget de raskt nok til at jeg ikke mistet betydningsfulle data.

Det kan hende at respondenter opplever mistenksomhet dersom man benytter lydbåndopptak, og at det derfor er det noen som ikke ønsker dette. Alle mine respondenter ga samtykke til å bruke lydbåndopptak.

En ting som er viktig å nevne her, er at det i utgangspunktet var formulert en intervjuguide med mange spørsmål. Intervjuguiden måtte tilpasses underveis i intervjuene til de personer og i de ulike posisjonene som den enkelte respondent befant seg i. På denne måten fungerte intervjuguiden som en huskeliste for meg, hvor de viktigste temaene og spørsmålene var satt opp uten at de fulgte i en ”slavisk” rekkefølge. Det som var viktigst for meg var å få informasjon rundt de temaene som ga svar på de spørsmålene som var essensielle for oppgaven.

Selv om jeg er en person med en annen etnisk og kulturell bakgrunn enn den mine respondenter har, kan jeg ikke kategorisere intervjuene som tverrkulturell intervju. Med tverrkulturell intervju mener Anne Ryen at ”*kommunikasjon foregår på tvers av kulturgrenser*”(Anne Ryen, 2002; 91 og 230). Fordi jeg har bodd her i landet i nærmere ni år har jeg tilegnet meg nok norske kulturelle kunnskaper, som gjør at jeg mener at jeg kan intervju en person som betegnes som etnisk nordmann. Jeg har en oppfatning av intervjuprosessen var tilfredsstillende og likeverdige i måten jeg ble behandlet på og på den måten jeg behandlet mine respondenter på. Jeg antar at respekt og tillitt var tilstede og at jeg oppnådde en vellykket intervju prosess med mine respondenter.

### **3.3.5 Intervjuguiden**

I forrige avsnitt presiserte jeg at jeg har benyttet halvåpne intervjuer som datainnsamlingsmetode. Intervjuguiden var delvis strukturert. Først kom jeg med en liten innledning om oppgavens tema og hensikten med oppgaven. På forhånd hadde jeg sendt en e-post til mine respondenter hvor jeg presiserte tema og oppgavens formål.

Jeg hadde en intervjuguide som var inndelt etter en rekke tema. Under hvert tema hadde jeg en rekke spørsmål for å ha kontroll og oversikt over situasjonen. Jeg brukte samme



intervjuguide under hele prosessen. Jeg hadde en klar strategi når det gjaldt mine respondenter, angående hvilke arbeidsoppgaver og nivåer som den enkelte representerte, det var ikke slik at jeg stilte de samme spørsmålene til alle respondentene. Intervjuene begynte med åpne spørsmål som inviterer til dialog rundt et gitt tema. For meg var det viktig å belyse problemstillingen ved å hente inn nok informasjon ut av disse intervjuene. Jeg forsøkte å ha kontroll på situasjonen uten å avbryte eller virke uhøflig.

Temaene jeg brukte i intervjuguiden dreide seg i hovedsak om hvilken bevissthet og holdning respondenten hadde til mangfold på arbeidsplassen mangfoldsledelse som strategi, mangfoldsledelse i praksis(metode), motstand mot mangfoldsledelse og håndtering av slik motstand. Under hvert tema hadde jeg en del underspørsmål.

### **3.3.6 Dokument analyse**

Dokumentanalyse ble også en del av den datainnsamlingsmetoden jeg brukte i oppgaven, men i svært begrenset omfang. Holm og Solvang(2003: 119) sier dette om dokumentanalyse og kildene:

*”Kildematerialet kan være både av ulikt slag og kvalitet. Men til svært mange formål vil kildematerialet være tilstrekkelig som grunnlag for egen drøfting og analyse”.*

Jeg kan bekrefte dette ved å henvise til viktigheten av at mine materialer, selv om i begrenset omfang, gir meg drøftingsmuligheter som ellers ville vært vanskelig å oppnå bare ved hjelp av intervjuene. Det finnes mange paralleller, og kanskje en del motsetninger men kan oppdage ved analyse dataene.

Selv om kildematerialet ofte er av ulikt slag og kvalitet, og at man er oppmerksom på dette forholdet, kan de tilgjengelige materialene være nyttige. I min oppgave skal jeg ikke bruke materialer som går langt tilbake i tid og av den grunn vil en del av problemene med troverdighet og originalitet ikke svekke min analyse. Jeg forholder meg også til data og ulike forhold som har en høy grad av politisk betydning for organisasjonen. Det er viktig at materialet skal være korrekt i slike forhold.

Et annet viktig element ved dokumentkildene, er den ulike forståelsen og kunnskapen vi kan hente av de ulike kildeformene(Holm, Solvang; 2003). Det med å bruke kognitive eller normative kilder er veldig viktig å skille mellom. I tillegg er det viktig å være oppmerksom på om kildene er fortidsrettet eller framtidsrettet.

Jeg ønsker å bruke datakilder som i stor grad er framtidsrettet, da det ofte er planer og planlegginger som Kristiansand kommune har for framtiden, når det gjelder problemstillingen

min. Jeg vil sette søkelyset på de punkter og momenter som forklarer hvordan organisatoriske forhold i framtiden skal være, og i tillegg hvilke tiltak og strategier tas i bruk for å nå disse målsettingene. Jeg vil i mer eller mindre grad bruke data og informasjon som gir noen eksakte fakta om fortids- og nåtidssituasjonen i Kristiansand kommune.

Jeg bruker både kognitive og normative kilder. Kognitive kilder er ofte fakta og data som gis ut i form av statistikk og lignende. Men også de normative kildene, som for eksempel lover og forskrifter, er på hver sin side med på å belyse problemstillingen.

Av kildemateriale jeg ønsker å bruke i oppgaven min er kommuneplanen, arbeidsgiverpolitisk plattform for Kristiansand kommune, *veiledning for ansettelse i Kristiansand kommune* (Utkastversjonen), kommunens nettside, avisartikler, SSB og andre mulige dokumenter fra andre organisasjoner.

Informasjon og data som kommer fram fra de ulike dokumentene er forskjellige. Noen dokumenter forklarer og utdyper casen mens noen andre gir statistiske tall som for eksempel antallet beboere med annen etnisk bakgrunn i Kristiansand og i de ulike avdelinger og enheter i Kristiansand kommune.

### **3.4 Analyse**

#### **3.4.1 Datamateriale**

Dataene fra intervjuene ble tatt opp på lydbåndopptaker, og i tillegg foretok jeg notater under intervjuene. Det første som ble gjort var at alle intervjuene ble skrevet ned på papir i sin helhet. Så skrev jeg min egen analyse av situasjonen for hvert enkelt intervju. I tillegg til dette hadde jeg en del dokumenter og datakilder som arbeidsgiverspolitisk plattform, F.T.H, kommuneplanen og fakta jeg tok ut fra SSB sin nettside. Disse materialene var grunnlaget for det senere arbeidet det vil si analyse delen (kapittel 4) og drøftingen (kapittel 5).

Som nevnt tidligere hadde jeg en halvstrukturert intervjuform og at jeg brukte lydbåndopptaker. Dette var en optimal kombinasjon for ikke å miste noe av den sensitive informasjonen. Måten jeg klassifiserte data på var at alle utsagn som hørte hjemme under et tema ble samlet under dette temaet for hvert intervju. Dette hjalp meg senere i analysen, i kapittel 4. I tillegg til disse brukte jeg dataene fra dokumentene som jeg hadde til rådighet i analysen i samme kapittel.

Når man i etterkant ser på resultatene er det klart at intervjuene ble vektlagt mest men også dataene som ble innhentet fra hoveddokumenter, som kommuneplanen og arbeidsgiverspolitisk plattform. Andre tilleggsdata, som egne notater og annet materiale var

også viktig i den sammenheng ved at de ga enda mer klarhet i analysen. Men de ble ikke vektlagt like mye som de førstnevnte.

### **3.4.2 Intervjueffekt og jakten på den egentlige meningen**

Det som er et dilemma i en del undersøkelser er det å være ute etter den egentlige meningen. Kan man tro at det som blir sagt er det man mener gir svaret på problemstillingen? I mange tilfeller står respondenten overfor en rekke etiske og prinsipielle dilemmaer hvor han ikke kan si det han mener. Dersom en forsker ønsker å forske på et tema som for eksempel rasisme er det nesten umulig å få folk til å svare på et slikt spørsmål selv om respondenten er rasist eller ikke. Ved hjelp av en del teknikker og strategiske spørsmål kan man finne ut respondentens holdning til temaet, som for eksempel rasisme.

Intervjusituasjonen er en krevende situasjon både for forskeren og for respondenten.

*”Forskeren må ha stor evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til den som blir intervjuet”* (Holm og Solvang, 2003; 100).

Jeg kan godt ta min problemstilling som et eksempel og se på hvordan jeg kan få mine respondenter til å lage en stemning slik at samtalene blir mest mulig utvunget og frivillig. Forskeren skal hele tiden være oppmerksom og vise interesse for det som respondenten sier.

I en situasjon hvor temaet er ganske nytt og som respondentene opplever at de ikke har så mye å si rundt temaet, er det av stor betydning at man ikke lager en stemning hvor den respondenten føler seg uhørt, eller at vedkommende ikke bli tatt på alvor. Jeg var under hele intervjuprosessen bevisst på å vise interesse og ønsket å være lydhør på de svarene som ble gitt og samtidig prøve å bygge opp et tillitsforhold.

Det som er et dilemma i en del sammenhenger, er at forskeren mistenker respondentene for ikke å fortelle den egentlige meningen. Men jeg må forholde meg til det som blir sagt, og kan ikke bestride den intervjuede sine forklaringer.

*”Intervjueren er en medprodusent og medforfatter av den egentlige intervjuteksten. I følge den inter - relasjonelle oppfatningen avdekker ikke intervjueren allerede eksisterende meninger, men hjelper intervjupersonen med å utvikle sine egne meninger i løpet av intervjuet”* (Kvale, 1997; 155).

Derfor kan utviklingen av både intervjuteksten og analysen variere fra en forsker til annen.

Det viktigste er at:

”... intervjueren i intervjukonteksten skal spille en nøytral rolle, ha et balansert forhold til respondenten, vennlig, men likevel upersonlig”(Ryen, 2002; 115).

Mine respondenter var profesjonelle folk som ofte hadde lang erfaring og utdanning. De aller fleste hadde vært gjennom tilsvarende prosesser enten som forsker eller som respondenter. Derfor hadde jeg mindre å jobbe med for å bygge opp tillitt. Jeg anså situasjonene som behagelige og at respondentene oftest var komfortable med å si sin mening.

En stor utfordring for meg som har en problemstilling som er ny og som samtidig berører viktige elementer i en organisasjon, er å få svar på spørsmålene og problemstillingen uten at man skjuler noe når man diskuterer temaene. Det er viktig for meg å være strategisk og å stille spørsmål og oppfølgende spørsmål for å få mest mulig informasjon. Man kan heller ikke bare unnlate alt til de dataene som samles i form av intervju, men også andre former for data innsamling og andre indikatorer som kan være belysende for problemstillingen.

### **3.5 Egne refleksjoner**

Avslutningsvis gjenstår det en rekke spørsmål som er viktige å ta opp i siste delen av metodekapittelet. Jeg forsøker å svare på disse spørsmål etter hva jeg har erfart og opplevd. Det er vanlig at man etter å ha gjennomført en oppgave, stiller seg spørsmål om hva som var bra eller vellykket? Hva som ikke var bra og mislykket? Har jeg fått gode nok data? Er det noe som mangler? Hva skulle jeg gjort annerledes, dersom jeg hadde gått gjennom den samme prosessen igjen?

Jeg oppfatter hele denne forskningsprosessen som en vellykket prosess, totalt sett. I etterkant opplever jeg at jeg har fått tak i det materialet som er relevant for å gjennomføre en tilsvarende oppgave, og at dataene er tilstrekkelig gode for å forklare problemstillingen.

Selve metoden og måten jeg samlet inn data på, er etter min mening bra. Jeg kunne gjort oppgaven mer omfattende ved å bruke en kombinasjon av både kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder. Det må være avgrensinger av oppgavens omfang, av ulike hensyn som er presentert ovenfor i metodedelene. Jeg kan ikke betegne dette som en katastrofe, i den forstand at jeg føler at jeg har fått svar på problemstillingen min på en grei måte.

Jeg føler at jeg har valgt ut den mest relevante gruppen av ledelsen i Kristiansand kommune under innsamlingen av det empiriske datamaterialet. Det eneste som manglet, mener jeg, var å gjennomføre intervju hos en eller flere ledere med andre etniske bakgrunner. Men dette var

utenfor min makt og mulighet, da jeg fikk beskjed om at man ikke hadde respondenter fra denne gruppen i lederposisjoner i Kristiansand kommune.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene, sitter jeg med en følelse av at jeg har hatt en bra gjennomføringsprosess. Både respondentene og jeg som intervjuer, følte oss komfortable på det stedet hvor intervjuene ble gjennomført. Enkelte episoder skapte noe forstyrrelse, men disse var ikke av så stor betydning for hele prosessen.

Konklusjonen av det hele er, at jeg synes at jeg har valgt en riktig metode for datainnsamlingen, at jeg har oppnådd en tilfredsstillende gjennomføringsprosess og mener at data gir svar på problemstillingen min.

## 4 Resultater av data

### 4.1 Innledning

Mangfoldsledelse er et flersidig begrep som dekker over flere områder enn det som er formålet for oppgaven min. Man må være oppmerksom på at det denne oppgaven handler om og diskuterer, kun er etnisk mangfold og ledelse av arbeidsplasser som har ansatte med annen etnisk bakgrunn.

Selv om Kristiansand kommune er casestudien i min undersøkelse, skal man være forsiktig med å foreta konklusjoner om mangfoldsledelse i sin helhet. Det som kommer fram er kun uttrykk og uttalelser for hvordan mangfoldsledelse oppfattes av respondentene innenfor hver enkelt persons ansvarsområde og innenfor de forhold som eksisterer i vedkommendes avdeling, enhet eller organisasjon. For å belyse problemstillingen valgte jeg Kristiansand kommune som casestudie, hvor jeg også valgte å intervjuere ledere på ulike nivå i organisasjonen. Totalt foretok jeg syv intervjuer. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbåndopptaker og jeg tok notater i tillegg til lydbåndopptakeren.

Jeg vil i dette kapitlet belyse hvordan ulike mangfoldsinitiativer fremsettes i Kristiansand kommune. Jeg vil se på hvordan disse settes i forbindelse med en rekke av Kristiansand Kommunes tiltak og initiativer overfor etniske minoriteter. For å få svar på dette, har jeg intervjuet ulike personer i sentrale lederstillinger i Kristiansand kommune. I tillegg til dette har jeg delt opp kommunens hierarki i tre forskjellige nivåer. Det første nivået er uttalelser fra toppledelsen i organisasjonen. Jeg vil se på hvordan kommunens mangfoldsledelsesstrategi og initiativer talesettes og defineres, og hvilken policy og innsatser som er gjeldende for organisasjonen i sin helhet.

Neste nivå er sektornivå, denne gruppen består av personer som representerer mellomnivået eller sektorene i kommunen.

Det siste nivået er ett nivå lavere enn mellomnivået. Karakteristisk for denne gruppen er at de representerer gruppe- og avdelingsledere.

Datainnsamlingen omhandler mangfoldsledelsestiltak og initiativer produsert i Kristiansand kommune, både på sentralt og desentralt ledelsesnivå i kommunen.

Kristiansand kommunes mangfolds policy er beskrevet offisielt gjennom kommunedokumenter som blant annet arbeidsgiverspolitisk plattform, kommuneplanen og

kommunens offisielle hjemmeside, noe som igjen betyr at de er produsert og godkjent som Kristiansand kommunes offisielle politikk og strategi for etnisk mangfold i kommunen. Dette materialet presenterer Kristiansand kommune utad og er retningsgivende både for de ansatte og kommuneledelsen forøvrig.

I en norsk kontekst defineres mangfold gjennom ulike etnisk bakgrunner det vil si mangfold som integrasjon av etniske minoriteter, flyktninger og innvandrere (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). Samtidig vil jeg presisere at målet ikke er å finne sammenhengen mellom integrasjon og mangfoldsledelse, men hvordan respondentene mine oppfatter en eventuell praktisering av mangfoldledelse i Kristiansand kommune. Derneft vil jeg se på hva teoriene sier om ledelse av mangfoldige arbeidsplasser.

Videre i oppgaven skal jeg i tillegg ta for meg sentrale temaer som blir understreket under intervjuene, samt kommunens sentrale standpunkter og initiativer, hvilket omhandler mangfold og mangfoldsledelse i Kristiansand kommune.

De ulike respondentene vil ved sitater i analysedelen bli markert etter hvilket nivå de representerer i Kristiansand kommune, dvs. T; for toppnivå, M; for mellomnivå og L; for lavere ledelsesnivå.

#### **4.2 Hvordan oppfatter ledelsen i Kristiansand kommune mangfold på arbeidsplassen?**

På spørsmål om hva som menes med mangfold på arbeidsplassen kom respondentene med ulike forklaringer. Innsamlet data tyder på at det er ulike oppfatninger av mangfold og ledelse og av mangfoldige arbeidsplasser. Noen av respondentene gikk direkte på det som kalles for medfødte trekk ved individet, mens noen andre dro inn andre momenter som utdanning og kulturell bakgrunn (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004). Med andre ord understrekes betydningen av etnisk bakgrunn og andre forhold som for eksempel utdanningsbakgrunn og kulturell bakgrunn. Generelt var det en bred oppfatning blant respondentene om at mangfold betyr å ha ansatte med annen etnisk bakgrunn.

En av respondentene sa at mangfold handlet om; ”*etnisitet, funksjonshemming, seksuell legning og andre aspekter*”(T). Disse oppfattes å være primære trekk ved individet dvs. at disse er medfødte trekk ved individet.

En annen leder hadde en annen forklaring på mangfold. Vedkommende forklarte det som en fysisk tilstedeværelse av folk med annen kulturell bakgrunn:

*”For eksempel så har du en som jobber i ... og to-tre andre (steder). Så du ser ikke mangfold hos oss her. Så vi ser dem når vi har personalmøte så de er en fantastisk gjeng”(L).*

Dette perspektivet tyder på at man igjen er opphengt i de primære trekk ved individet og utseende. Man trekker altså fram det som er skillelinjen mellom minoriteten og majoriteten som ofte gjenspeiler seg i utseende og etnisk bakgrunn.

En annen informant hadde en annerledes tilnærming enn de øvrige respondentene. Vedkommende har formulert sin besvarelse slik:

*”Vi har et perspektiv på tverrfaglig sammensetting. Man tilnærmer seg forskjellige løsninger hvis man har forskjellig bakgrunn i forhold til å diskutere problemstillinger. Man får jo bredere perspektiv på både diskusjoner og kanskje problemstillinger”(L).*

Han tilføyer videre:

*”Men sett fra et tverrfaglig eller de forskjellige faglige perspektiver vi har, så ser vi at vi utvider perspektivet i forhold til å se ting på nye måter og kanskje på bedre måter”(L).*

Dette tyder på at vedkommende er opptatt av individenes kvaliteter og kunnskaper, ikke bare utseende og bakgrunn. Respondenten kommer med uttalelser som både trekker inn primære, men også sekundære trekk ved individet. Slik jeg forstår det, gir respondenten uttrykk for at vedkommendes iboende egenskaper og kvalifikasjoner vektlegges i større grad enn utseende.

Et stort flertall av respondentene var nokså enige om at mangfold handler om de primære trekk ved individet. Imidlertid var det en av respondentene som hadde en annen oppfatning. Denne mente at mangfoldet handler om noe mer enn bare primære trekk og dro inn sekundære trekk ved individet som blant annet omhandler menneskets livserfaring, kunnskaper, utdanning, individuelle kvalifikasjoner, personlighet og individuelle ønsker samt behov (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004).

Samtlige respondenter understreket utfordringene Kristiansand kommune står overfor når det gjelder mangfold og mangfoldstenkning. Det er mye som må gjøres for å likestille de ulike gruppene i Kristiansand kommune. Spesielt gjelder dette i forhold til etniske minoritetsgrupper ifølge respondentene. Det er en bred oppfatning blant respondentene at



mangfold tilsier en blanding av folk med ulike kulturelle bakgrunner, representert i organisasjonen. De mener at dette styrker de utsatte minoritetsgruppene generelt i samfunnet, og at de på sikt dermed kan likestilles med majoriteten.

#### **4.3 Hvilke målsettinger og tiltak tas i bruk for å styrke og videreutvikle økt mangfold på arbeidsplassen?**

Mangfoldsledelse er en toppstyrt strategi som trenger planlegging, iverksetting og oppfølging (Bullock, 2007). Mangfold i organisasjonen kan etter min oppfatning ikke lykkes, uten at det er klare målsettinger for hvordan mangfold skal styres. Å øke mangfold i organisasjonen tilsier en rekke tiltak for å oppnå en vellykket mangfoldspolitik.

Respondentene viser ulike forklaringer knyttet til dette. Det er likheter og ulikheter mellom toppnivå, mellomnivå og lavere nivå i organisasjonen, men også på tvers av enhetene og avdelingene.

På toppnivået i organisasjonen ble det sagt at man hadde klare målsettinger. I forslag til handlingsprogram for 2009-2012, reflekteres klare målsettinger for hvordan den framtidige personalsammensetningen innen de ulike delene av kommuneorganisasjonen skal bli. Respondenten som representerer toppledelsen, nevner følgende tre punkter når det gjelder Kristiansand kommunens målsettinger:

*”Det første var det som står i handlingsplanen, at for det første har vi en handlingsplan for rekruttering av innvandrere, for det andre setter vi periodemål i handlingsplanen, at vi setter konkrete målsettinger for hvor stor del av arbeidsstokken som skal være av ikke-vestlige bakgrunn. For det tredje reviderer vi ansettelsesreglementet for øyeblikket. Vi prøver å presisere og referere til handlingsplanen og at man også kan gå etter spesielle grupper når man har spesielle begrunnelser for det” (T).*

Det som gjenspeiler seg i handlingsplanen fra Kristiansand kommune er at arbeidsstokken skal speile befolkningssammensetningen som helhet (F.T.H. 2009-2012). Videre blir det presisert at dette skal skje på alle de ulike nivåene og i de ulike områdene. Denne målsettingen er ikke bare på organisasjonsnivå, men også på sektors-, avdelings- og enhetsnivå.

Forøvrig underbygger ikke resultatene i denne undersøkelsen disse målsettingene. Et eksempel er kommuneplanen, hvor en henviser til tall og prosenter knyttet til den fremtidige andelen av ansatte med annen etnisk bakgrunn ifølge respondenten på toppnivå. Gjennom intervjuer viser det seg at en på et lavere nivå ikke forholder seg til slike målsettinger. Altså kan en stille spørsmålsteget ved betydningen av denne type målsettinger.

Kristiansand kommune sørger også for å få plass til to personer med annen etnisk bakgrunn i noe som heter "Trainee Sør". Trainee Sør består av private bedrifter, Kristiansand og Arendal kommune, Vest og Aust-Agder fylkeskommune, UiA og Sykehuset. Respondent på toppnivå sier dette om Trainee Sør:

*"Det er slike tiltak som ikke har noe volum, men som har veldig signaleffekter der ute. Som en stor kommune så skal vi gi signal ut at vi skal ha mangfold i sammensetningen av vår arbeidsstokk"*(T).

Svarene fra de ulike respondentene avviker noe fra det som er nevnt å være klare målsettinger fra kommunens side. En respondent kommenterer det ovennevnte temaet slik:

*"Nei, for det første er det jo de best kvalifiserte som skal inn. Men at en kaller til intervju det som jeg ser er av gode kandidater ut i fra papirer som blir levert"*(L).

Jeg må tilføye at vedkommendes avdeling hadde ca. 20 prosent ansatte med annen etnisk bakgrunn. På avdelingsnivåer er det ikke klare forklaringer for kommunens målsettinger for rekrutteringen av innvandrere. Det er likegyldig både for de avdelinger som har en stor andel av etniske minoriteter(65prosent i en avdeling) i arbeidsstokken og de som har en ansatt med annen etnisk bakgrunn. En av respondentene mine som kun har en ansatt med annen etnisk bakgrunn sa:

*"I stillingens sammenheng så er det ikke noen spesielle kriterier. Men det er noe i fortrinn i forhold til å komme på intervju"*(L).

I et utkast, punkt e, i heftet "Veiledning for ansettelse i kommunen", beskrives hvordan utvelgelsen av søkere til stillinger skal foregå:

*"I henhold til Handlingsplanen for rekruttering av flere innvandrere til stillinger i Kristiansand kommune, skal de kvalifiserte innvandrere alltid innkalles til intervju. Det behøver ikke være best kvalifisert, det er nok at de er kvalifiserte"*.

Når det gjelder tiltak og målsettinger for mangfold i Kristiansand kommune er det to forskjellige utgangspunkt. I kommuneplanen og på toppnivå er det snakk om målsettinger og tiltak for hver enkelt avdeling og sektor. Disse målsettingene skal følges opp av kommunen.

På de lavere nivåene omtaler ikke ledelsen disse målsettingene. Det eneste som blir nevnt er at man skal kalle til intervju kvalifiserte søkere med annen etnisk bakgrunn. Alle respondentene mine peker på dette tiltaket som en positiv endring i riktig retning, fordi man ønsker å åpne veien for ansettelser av etniske minoriteter. Samtidig er noen i tvil om dette alene kan ha så stor effekt at det kan øke rekrutteringsmulighetene i stor grad.

Enkelte organisasjoner bruker tiltak som kvotering og positiv særbehandling for å øke mangfold når de skal styre mangfold. Kristiansand kommune bruker ikke slike tiltak ifølge respondentene mine.

#### **4.4 Hva er begrunnelser for å ha mangfold i Kristiansand kommune?**

Begrunnelser for mangfold i organisasjonen og de ulike avdelingene i Kristiansand kommune er ikke helt den samme. Det presenteres en del felles begrunnelser, men det er antakeligvis slik at man ikke tenker på noe konkret før man møter utfordringen. I denne sammenheng tror jeg at en del av respondentene ikke hadde tenkt på dette før min forespørsel. Det pågår ikke en systematisk oppdatering av informasjon på dette feltet. Mye av informasjonen som foreligger skaffes av respondentene på eget initiativ, blant annet via media og egne erfaringer.

Det blir avgitt ulike begrunnelser for mangfold i Kristiansand kommunen. På toppnivå er respondenten opptatt av to til tre momenter som er i samsvar med kommunens arbeidsgiverpolicy og kommunedokumenter. En respondent som representerer toppnivået rangerer følgende punkter som skal være begrunnelser for mangfold:

*”For det første, er de politiske føringene at vi skal speile befolkningen i vår arbeidsstokk. Det er veldig klart uttrykt gjennom tidligere politiske vedtak, at vi skal speile befolkningen. Vi har ca. 8 prosent ikke-vestlige innvandrere i Kristiansand kommune, og jeg mener at vi har ca. 6 prosent i vår arbeidsstokk, målet er å oppnå 8 prosent. Den andre begrunnelsen er at vi er ute etter arbeidskraften. Fordi vi allerede, og det blir mye verre i tiden fremover, nødvendig å få ny arbeidskraft i offentlig sektor. Vi er ute etter å benytte alle mannskap vi får. Vi vil også ha tak i innvandrerarbeidskraft. Jeg har mer sansen for den siste. Jeg synes det er en mer verdig*

*måte å tilnærme seg på. Vi har bruk for arbeidskraft. Det er ikke for å være grei med innvandrerne, men fordi vi har behov for dem”(T).*

Respondenten trekker fram samfunnsargumentet som det første argumentet, dette står sterkest i begrunnelsen. Den andre begrunnelsen som respondenten har, er tilgangen på arbeidskraft. Disse argumentene står det skandinaviske perspektivet på mangfoldsledelse nærmest. Det er ofte moralske og lovmessige hensyn som tynger mest i dette perspektivet.

Det er en stor spredning blant respondentene når det gjelder begrunnelser for mangfold. På toppledelsesnivå er det både samfunnsargumenter og behov for arbeidskraft som vektlegges. Men ikke minst at demografien også er et argument som blir nevnt. En av respondentene som var leder for en sektor som har ulike brukere og kunder med ulik bakgrunn, argumenterte også for markedsbehov og at så lenge man har brukere og kunder med ulike kulturelle bakgrunner, må man også ha ansatte med ulike kulturelle bakgrunner. En av respondentene hadde et annet argument som var unikt i forhold til de andre respondentene:

*”Her på kontoret er vi alt for like i alderssammensetning og det er historisk betinget. ...Vi har veldig 50 pluss, få unge, og etter hvert har vi fått veldig mange kvinner. Så fikk vi A(en ansatt) med annen etnisk bakgrunn”(L).*

Respondenten argumenterte for at sammensetningen av de ansatte er historisk betinget og derfor har det ikke skjedd mye utskifting av dem som jobber i avdelingen, det har heller ikke kommet inn mange nye. Derfor mener respondenten at en forandring i demografien er viktig, ikke bare for omgivelsene, men også for arbeidsmiljøet inne i enheten.

I noen sektorer og avdelinger er det behovet som styrer mangfoldet. En respondent fortalte om situasjoner hvor de ikke hadde folk og måtte oppsøke folk hos flyktningtjenesten eller voksenopplæringscenteret for å få tak i folk. Når en stilling lyses ut, er det ofte at ca. 80 prosent av søkerne har innvandrerbakgrunn ifølge denne respondenten. *Etniske nordmenn søker ikke på de stillingene som vi tilbyr, eller at der er kun noen få som gjør dette(L).*

Etniske minoriteter utgjør ca. 65 prosent av arbeidsstokket i denne avdelingen. For denne respondenten er behovet og mangelen på arbeidskraft de viktigste faktorene som har gjort at de har fått mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn. Samme respondent mener at kommunen må ta sitt ansvar overfor samfunnet. respondenten argumenterer for at innvandrere skal integreres og den beste måten å gjøre dette på, er å få dem i arbeid.

I en annen enhet har man noen tospråklige assistenter. Respondenten sier:

*”Behovet styrer mangfoldet. Hvis vi ikke hadde hatt behov for de tospråklige assistenter, ville det sikkert ha jobbet folk med annen etnisk bakgrunn her hos oss. ... mange av dem som jobber her har ikke den kompetansen vi trenger for å jobbe som vanlig assistent”*(L).

Denne respondenten er på lik linje med den forrige respondenten som mente at de etniske minoritetene de har i arbeid er nødvendige, og at ingen andre kan gjøre arbeidet deres. De er tospråklige assistenter og man kan ikke bruke etniske nordmenn i slike sammenhenger. Det er blant annet fordi man har ulike kunder og klienter med ulike behov, og at man her trenger ulike ansikter og språk. Disse variasjonene er ofte markedsstyrt.

I helsesektoren har man en helt annen tilnærming til problemstillingen. Respondenten som er enhetsleder for en enhet innenfor helse- og sosial- sektoren sier:

*”Det ene er at du får en breiere perspektiv inn i jobben som er positivt. Den andre siden er jo at når man tenker frem i tid, handler det om å rekruttere kompetente folk. Og når vi tenker på i hvert fall i de neste 10 år så er vi nødt til å rekruttere nye grupper inn i helsevesenet. Det gjelder både omstilling i de norske arbeidsplasser men også må vi absolutt importere arbeidskraft. Det perspektivet har vi også med oss”*(L).

Denne lederen er opptatt av å utvide kreativitet og effektivitet blant de ansatte og som på sin side gir en bedre mulighet til å løse de ulike problemene på i avdelingens ulike arbeidssituasjoner. Trenden i arbeidsmarkedet viser at den menneskelige kapitalen blir viktigere og viktigere. Det er også slik at mangfoldige arbeidsplasser er mer kreative, ifølge teoretikeren(Taylor, 1991). Her argumenteres det for å få tak kompetente folk som skaper kreativitet og er innovative.

I hovedsak er det samfunnsargumenter som står sterkest blant respondentene mine. Det er det felles argumentet som samtlige respondenter presiserer og vektlegger. Behovet for arbeidskraft er et argument som har en høy oppslutning blant respondentene. Både på organisasjonsnivå og i de enkelte enheter hvor de vanskelig får tak i kvalifisert arbeidskraft, argumenteres det for dette. I de avdelinger og på områder som man lett får tak i kvalifisert arbeidskraft, er man mindre opptatt av dette. Det er viktig å nevne at enheter og avdelinger som har folk med høy ekspertise ikke bruker dette argumentet. Innovasjon og markedsargumenter står svakest blant respondentene. Det var kun en respondent som uttrykte at mangfoldige arbeidsplasser er mer innovative og kreative. Det som ofte ble sagt betrakter jeg som avhengig av respondentenes erfaringer og kunnskaper.

#### **4.5 Hva er det som betegnes som svakhet eller ulempe ved å ansette/ha etniske minoriteter i kommunen?**

Jeg ba respondentene om å fortelle det som betegnes som svakheter eller ulemper ved å ha etniske minoriteter på arbeidsplassen. Jeg kan generelt dele opp respondentenes svar i to ulike kategorier. Den første kategorien er språk og den andre kategorien kaller jeg den ikke-språklige kategorien.

##### **4.5.1 Språk kategorien**

Et felles moment som brukes som en svakhet fra de fleste av respondentene er at de bruker argumentet om språk som en svakhet ved å ha etniske minoriteter i arbeidsstokken. Det finnes ulike perspektiver på språk fra de ulike respondentene når man tilnærmer seg denne problemstillingen. På organisasjonsnivå er forklaringen slik:

*”Det første er språket. Vi tror at vi legger standarden litt høyt i en del funksjoner. Jeg er ikke sikker på at vi skal stille kravene så høyt. Jeg tror at vi kan sette standarden litt ned. Språk kan være et problem. ... språk er jo ødeleggende(T).”*

På lavere nivåer er innstillingen til språkproblematikken annerledes. En avdelingsleder som hadde mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn sa at språket var en stor utfordring. Det hendte at man forklarte en ting mange ganger og de samtykket at de hadde forstått, men allikevel hadde de ikke forstått det likevel. Respondenten ga uttrykk for at dette kunne skape misforståelser som i noen tilfeller førte til konflikter og problemer.

En annen respondent uttrykte dette slik:

*”Det går på at folk ikke forstår. De som jobber er for dårlige i norsk. Det blir misforståelser og masse rot, fordi folk ikke forstår hverandre(L).”*

En annen respondent som hadde folk med høy ekspertise hadde lite å si om dette problemet. Respondenten hadde ikke samme oppfatning av språkproblemet som i en del andre enheter. Det var ikke mange ansatte med annen etnisk bakgrunn som jobbet i denne enheten. Respondenten nevnte dette med språket, men samtidig var denne i tvil om at dette var det største problemet. Respondenten sa:

*”... så er det jo på en måte at du kan oppleve at du kan kompensere for dette med språk, at andre sider som gjør at det ikke er ... (L).”*

I Helsesektoren var situasjonen ikke helt det samme som man opplevde i andre områder. En respondent som var enhetsleder i helsesektoren sa:

*”En utfordring er dette med språket som er det med å kommunisere godt nok. Men det er en ivaretagelse, som vi som ledere, og den som kommer inn, må ta dette at vi kvalitetssikrer at de gjør seg forstått. Vi gjør en bjørnetjeneste hvis vi tar dem for tidlig inn i vanlig virksomhet, hvis de ikke kan språket. Kommunikasjon er et av de viktigste midlene i helse- og sosialsektoren. Det skal stilles krav til hvem som helst som skal rekrutteres i organisasjonen” (L).*

For denne enheten spilte språk en viktig rolle. Kommunikasjon og informasjon skal kanaliseres riktig og de som jobber der må kunne språket. Man er opptatt av kompetanse og kunnskap og språket er viktig for at kompetanse og kunnskap skal brukes riktig.

Når det gjelder språket har respondentene ulike oppfatninger. På organisasjonsnivå var man stort sett opphengt i en del prinsipper og formaliteter. Man så kanskje ikke de reelle utfordringene, men samtidig var man overbevist om at noe måtte gjøres for at dette ikke ble et verktøy for å forhindre kvalifiserte personer med annen etnisk bakgrunn mot å komme inn på arbeidsmarkedet.

På det laveste nivået hadde man to ulike tilnærminger.

Den første tilnærmingen kom fra de sektorer og avdelinger som utførte enkle oppgaver og der etniske minoriteter var overrepresentert. I disse avdelingene var det en stor gruppe innvandrere hvor en del av dem hadde ikke så mye språkkunnskaper. Her utrykte respondentene at språket var den største utfordringen fordi at dette kan føre til misforståelser og kommunikasjonssvikt. Det handler om å utføre oppgavene på en best mulig måte, men i en del tilfeller hvor den ansatte ikke forstår det som blir fortalt eller informasjonen som blir gitt, kan konsekvensene bli uheldig.

Den andre tilnærmingen kommer fra de sektorer og avdelinger som hadde mange ulike arbeidsoppgaver. Folk som jobber der må ha høy grad av språkferdigheter og utdanning i sin kompetanse. Kriterier for å bli ansatt der, var ikke de samme som for den første gruppen. Her var det ikke mange etniske minoriteter og de som var der, hadde i mindre grad de samme

problemene som den første gruppen har. Respondentene som representerte disse sektorer og avdelinger var mer positive i forhold til språkproblematikken.

#### 4.5.2 Ikke- språklige kategorien

På organisasjonsnivå ser man andre utfordringer i tillegg til språkproblematikken. I toppledelsen argumenterte respondenten for at noen hadde kompetanse og utdanning fra hjemlandet sitt som ikke passet til den stillingen som vedkommende hadde her i Norge.

Utfordringene på lavere nivået var ikke de samme og de varierte fra enhet til enhet og fra avdeling til avdeling. Men det fantes selvsagt en del felles utfordringer også.

I Helsesektoren hadde man i begynnelsen av ansettelse av arbeidstakere med en annen etnisk bakgrunn hatt en del utfordringer fra brukernes side. Respondenten fra denne enheten forklarer situasjonen slik:

*”I begynnelsen av 90-tallet da vi begynte å ta inn arbeidstakere med annen etnisk bakgrunn var det større fordommer blant brukerne, enn det var hos oss som kolleger. Særlig i eldre - omsorgen den gang var det store problem hos brukerne. De etniske minoriteter fikk ikke sjanse til å vise seg som den de var”(L).*

At organisasjoner eller firmaer får en del utfordringer i å markedsføre seg blant kunder eller brukere, fordi de har ansatte med annen etnisk bakgrunn, har vært et problem i helsesektoren. Når markedet eller kundene ikke vil akseptere en gruppe, vil det være enda vanskeligere å tro at organisasjonen kan overse markedet og ansette etniske minoriteter. Mangel på aksept fra omgivelsene kan medføre at veien for de etniske minoriteter blir enda vanskeligere.

En del av respondentene snakket om forhold hvor en del ansatte med annen etnisk bakgrunn ikke var selvstendige. En annen respondent nevnte dette med mangel på selvstendighet hos etniske minoriteter. Denne respondenten hadde denne forklaringen:

*”Vi kan møte at noen ikke er selvstendige. Jeg opplever at folk er litt mer passive fra andre steder enn Norge. De er mer vant til at en leder sier gjør det og det og det... . Jeg kan ikke se at det er noe som skjer veldig ofte. Men litt inn i mellom. ... et annet moment er at de har veldig respekt for autoritet(L).”*



Samme respondent forklarte videre at situasjonen hos dem er annerledes enn andre steder, fordi det er snakk om ”*et liv hele tida*”. Respondenten ville forklare at på grunn av oppgavenes viktighet, var det viktig for denne å ha folk som kunne ta beslutninger der og da. Det handlet ikke bare om selvstendighet, men at i en del tilfeller handlet det også om at noen ikke ønsket å ta på seg ansvar.

En annen respondent var bekymret for at integreringsprosessen gikk for tregt fordi man har mange etniske minoriteter som ofte grupperes slik at de som snakker samme språk jobber sammen. Respondenten forklarte videre:

*”Vi prøver ikke å sette folk sammen når de snakker samme språk. Da snakker de sitt eget språk og lærer ikke norsk. Men de vil gjerne jobbe sammen med de som kjenner hverandre. Kanskje er vi noen ganger ikke noe greie når vi skiller dem fra hverandre. Hvis jeg hadde vært en annen plass og jobbet sammen med en norske da ville jeg snakke norsk(L).”*

Dette gjør det vanskelig for de etniske minoritetene å bli integrert. I en og samme avdeling hvor et stort flertall av de ansatte består av mange ulike etniske bakgrunner oppleves også noen interne konflikter mellom de ulike etniske minoriteter som på denne måten skaper problemer.

Den samme respondenten fortalte også noe om at det var en del av de arbeidstakerne med annen etnisk bakgrunn som er ustrukturerte:

*”Det er noen som er ustrukturerte, de bryr seg ikke, de kommer ikke på jobb, de gir ikke beskjed, da blir det konflikt i forhold til de andre. Men, det blir en personalsak, fordi de ikke har gitt beskjed, ikke ringt og ikke sagt noe. Det har vi hatt, men det har vært bare med gutter og menn. Damer har vi ikke noen liknende problemer med(L).”*

Samme respondent nevnte det med at en del grupper av minoriteter hadde en annen tilnærming til statens oppgaver enn oss:

*”For eksempel (NN) tror at staten må gjøre alt for dem, skaffe jobb, penger, osv(L).”*

Respondenten fortalte videre:

*”Vi har for høyt sykefravær. Men vi har ikke mye korttidsfravær(L).”*

En annen respondent nevnte at de ansatte måtte ha samfunnskunnskap og kjennskap til arbeidslivet når de inntrådte i stillinger og mente dette var en viktig faktor:

*”At man vet hvordan arbeidslivet fungerer og sånne ting er uansett en del eksempler, det å forholde seg til det norske arbeidslivet kan være vanskelig. Da trenger du litt ekstra informasjon, tilrettelegging og hjelp før en kommer inn i det(L).”*

Språket er den ulempen som respondentene vektlegger, men betydningen av dette varierer avhengig av situasjon, sted, oppgavens viktighet og personens karakter og så videre. Språket brukes ofte som et argument for at det ikke ansettes flere etniske minoriteter.

I de avdelinger der det er mange ansatte med annen etnisk bakgrunn har man en del større utfordringer enn resten av organisasjonen. Av de viktigste problemene som er nevnt er det sykefravær, autoritetsorienterte medarbeidere, forholdet mellom ulike etniske minoriteter, integrering, kulturelle forskjeller og å være ustrukturert, men også noen andre momenter som er mindre viktige.

I avdelinger der det er krav om høy utdanning og språkferdigheter, oppleves ikke respondentene som mindre kritiske til mangfoldet, enn i de avdelingene der det er et lavere krav om utdanning og språkferdigheter. Det store gapet oppstår når respondentene fra avdelinger med høy andel av etniske minoriteter nevner problemer som er av ikke-språklig karakter. I avdelinger der det er ansatte med høy utdanning, oppleves det ikke som at disse problemene blir funnet i noen særlig stor skala. Dette kan forklares med at disse avdelingene ikke har mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn.

#### **4.6 Hva gjør du eller din organisasjon/avdeling for å forandre holdninger, eliminere eller redusere fordommer og stereotypier?**

En av de største utfordringene for organisasjoner og bedrifter som ønsker mangfold i sin arbeidsstokk er å forandre organisasjonens kultur. Å endre organisasjonens kultur handler om å endre organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, som til slutt vil medføre en atferdsforandring og med det en forandring i resultater av denne endringen (Jakobsens, 2004). Fordommer, holdninger og stereotypier er de bakenforliggende årsaker som gjør det vanskelig for etniske minoriteter å bli en del av organisasjonen, og dette motvirker tilhørighetsfølelsen hos etniske minoriteter. Ledelsen i en organisasjon eller en enhet har et stort ansvar når det gjelder slike forhold blant de ansatte.

Det er stor spredning blant mine respondenter når de gir sin forklaring på disse fenomenene, alt avhengig av hvilke forhold de har til de ansatte. De som er i direkte kontakt med de ansatte og har ansatte med annen etnisk bakgrunn og opp i mot de som ikke har så stort antall ansatte med annen etnisk bakgrunn har ulikt syn. Det varierer også fra toppnivå til lavere nivå.

Respondenten som representerte toppledelsen hadde følgende forklaringer om dette spørsmålet:

*”Jeg har merket relativt lite til holdninger og stereotypier internt i vår kommune. Jeg sitter her ... og møter ikke de 6500 ansatte. Det kan godt være holdninger der ute. Men i de miljøene jeg ferdes i i kommunen, så merker jeg ikke noen negative holdninger. Tvert i mot så er det sånn at vi ønsker mangfold inn i stillinger og også i avansemente stillinger”(T).*

For å innføre mangfoldsledelse trenger man en prosess hvor kulturen redefineres og organisasjonskulturen går gjennom det som kalles for en kulturdannelsesprosess(Bowens, 1993). Det er lite som tyder på at en slik prosess er i gang i Kristiansand kommune. Respondenten på dette nivået kom heller ikke inn på dette.

I avdelinger og eller enheter på lavere nivåer i organisasjonen er situasjonen litt annerledes. Det er lite som tyder på at det finnes noen kulturdannelsesprosesser som skjer systematisk og planlagt. Det var nesten en enstemmighet rundt dette at slike fordommer og stereotypier blant ansatte og ledelsen er minimale og opplevde derfor ikke å være så utbredt.

En enhetsleder hadde en annen tilnærming til denne problematikken.

*”Men jeg har jo oppdaget at vi på Sørlandet, at vi ikke er så rause og inkluderende, og det er en del fordommer mot andre. Vi vurderer ofte vår innside mot den andre personens utside. Hva jeg ser men ikke hva jeg opplever”(L).*

Respondenten forklarte videre:

*”Å komme som fremmedspråklig, fremmedkultur i en sørlandskultur, er ikke så enkelt. Men i de fem avdelingene jeg har hvor det er fremmedkulturelle ansatte, har det aldri vært problematisert at de er der, tvert imot har de gått inn som en del av de som jobber der og bidrar”(L).*

En annen respondent så på en del holdninger i personale som uheldige. Respondenten mente at:

*”det er litt skremmende med folk med annen etnisk bakgrunn enn oss. De har hørt mye rart i nyheter og kriminalitetsstatistikk, og jeg vet ikke hva, og de leser mye ... alle innvandrere. Så man kan ha en del holdninger som er litt skepsis(L).”*

Respondenter fortsatte videre:

*”Jeg tenker på folk som er analfabeter som kan bli møtt med en del nedlatende holdninger, fordi de vet at de ikke kan lese og skriv, og hva kan de da ha på en måte?”(L).*

En annen respondent hadde en annen forklaring som er annerledes i forhold til det som ble nevnt av de andre:

*”Jeg tror de fleste mennesker er bygd sammen sånn at de snakker lett med folk som er like. Like barn leker best, og da kan det være sånn at hvis du da har hatt et veldig homogent arbeidsmiljø, blir du ubevisst skeptisk mot det å få inn noen som er på en måte, det kan være at de er veldig unge ... ”(L).*

Samtlige respondenter benekter at det eksisterer noen systematiske og planlagte negative stereotypier og fordommer i Kristiansand kommune. Dersom det oppstår noe som har sitt opphav i slike holdninger eller fordommer er det på det personlige nivået. Noen av respondentene nevner at det kan være noen personer som er skeptiske og negative, men dette er den enkeltes holdning, ikke organisasjonens eller i resten av mannskapet. Disse negative holdningene er ofte usynlige. Noen av mine respondenter sier også at noe av dette kan komme fra omgivelsene og media.

De fleste respondentene sier at det enten ikke eksisterer noen fordommer og stereotypier i avdelingen/enheten deres eller at det er av liten betydning, fordi de mener at disse holdningene ikke er i et stort omfang. De fleste mener at dette forsvinner fort etter at folk blir kjent med hverandre og at folk ser at det bare er mennesker med et annet utseende med en annen kulturell bakgrunn. Ingen av respondentene nevner noen personalsak som har ført til konflikt forårsaket av majoritetens stereotypier eller fordommer.

#### 4.7 Ansvar og policymakere

Når det gjelder i hvilken grad etniske minoriteter får høye stillinger og ledelsesposisjoner og om det fantes noen toppledere som hadde annen etnisk bakgrunn, så var dette ikke tilfellet på de områder jeg forsket på. Alle mine respondenter var etnisk norske og det ble heller ikke nevnt at det var noen av de etniske minoritetene som hadde en ledelsesposisjon.

En av de viktigste karakterene som kjennetegner en mangfoldig og flerkulturell organisasjon er det at mangfoldet også finnes på ledelsesnivå (Rogstad, 2006). Det er viktig at alle de ulike gruppene i organisasjonen kan delta i beslutninger som blir tatt på organisasjonsnivå, også i de mindre enhetene. Selv om respondentene var klar over viktigheten av medbestemmelse og deltakelse i viktige beslutninger, ble det ikke forklart hvorfor det ikke finnes noen toppledere med annen etnisk bakgrunn på forespørsel fra forskeren.

Det finnes etablerte mekanismer i organisasjonen som gir rom for alle ansatte til å komme med egne meninger og synspunkter mener respondentene. De mener at dagens ansvarsforhold er ivaretatt gjennom allerede etablerte mekanismer. Respondentene uttrykker ikke at denne tendensen kommer til å forandres. Det eneste som alle er enige i, er at kommunen må gjøre noe med det og at mangfold må bli håndtert på en bedre måte enn dagens situasjon.

For å ha innflytelse og makt trenger etniske minoriteter å få ledelsesstillinger i organisasjonen ifølge Rogstad (2006). Etter hva jeg erfarer og gjennom det som blir forklart av respondentene mine og statistikker som legges fram, er etniske minoriteter ikke representert i lederstillinger og toppstillinger i kommunen. Både på toppnivå og i de laveste nivåene er det fortsatt de tradisjonelle ledelsesmetodene som praktiseres, når det gjelder utarbeiding av policy og medbestemmelser. Disse mekanismene fremstår likt innen alle de forskjellige nivåene enhetene og avdelingene i organisasjonen.

En respondent forklarte etniske minoriteters deltakelse og innflytelse i utarbeidingen av policy i organisasjonen slik:

*”Når det gjelder policy, så går det gjennom det tradisjonelle systemet vårt. Vi har personalmedarbeidere i sektorene som deltar. Vi, som arbeidsgivergruppe er på kommunenivå iverksetter, planlegger og utvikler arbeidsgiverspolicy. Det er ikke noe spesielt når det gjelder etniske minoriteter”(T).*

Det er denne gruppen som planlegger og utvikler arbeidsgiverspolicy. Så lenge etniske minoriteter ikke er representert der, vil de ikke ha innflytelse og reel makt. Mangfoldsledelse er en toppstyrt strategi, men for at denne strategien skal lykkes må denne ha en stor oppslutning blant medarbeiderne. Det er ukjent hvordan kommunen skal ta hensyn til etniske minoriteters behov og ønsker når arbeidsgivers- og personal-policy utarbeides. Dette berører etniske minoriteter direkte.

Forandring i ledelse og stabens demografi er et av de kriteriene for at mangfoldsledelse skal lykkes i en organisasjon (Rogstad, 2006). Det er viktig og nødvendig med representasjon av de ulike etniske minoritetene på de ulike nivåene for å kunne kommunisere tilfredsstillende med disse gruppene. Det finnes ikke konkrete forslag for hvordan etniske minoriteter skal representeres i toppledelsen og staben i kommunen. Det eneste som blir nevnt er å kalle til intervju, dette er nevnt både i handlingsplanen, men også samtlige respondenter snakker om det.

#### **4.8 Ulike tiltak som gjelder for integrering og karriereutvikling**

For å likestille etniske minoriteter med majoriteten trenger organisasjoner å sette i gang tiltak for å gi disse gruppene anledning til å utvikle sine ferdigheter. Av historiske grunner og av omgivelsesmessige årsaker er det nødvendig for organisasjoner å bruke en rekke tiltak for en bedret integrering av etniske minoriteter i organisasjonene. Det finnes noe forskjell mellom respondentenes forklaringer når det gjelder de formelle og uformelle tiltakene i Kristiansand kommune. Disse omhandler temaer som integrering og karriereutvikling av etniske minoriteter i Kristiansand kommune. Den ene respondente som jeg intervjuet på toppnivå ga uttrykk for at det ikke var gjort noe særlig i denne sammenhengen. Forklaringen var:

*”Jeg må innrømme at dette er noe vi ikke er gode på. Jeg tenker på hvordan vi kan få fram de som har ambisjoner ... vi har dette med ”Global Future”, som arrangeres i regi av NHO... det er jo en mulighet for folk å få mentor ... de får kurs og kunnskap, men de får også mulighet til å skolere seg”(T).*

Kristiansand kommune er en stor organisasjon som prioriterer mangfold i organisasjonen, ifølge kommunens handlingsplan. Respondentene snakker om en arbeidsplass som skal være inkluderende. Å prioritere og å vektlegge mangfold er å være inkluderende og å romme forskjelligheter og å speile befolkningen. Som den øvrige respondente forklarte, er

kommunen i begynnelsesfasen og det skal mye til for at kommunen skal komme til noe konkret ifølge respondenten. Kommunen har også ”en positiv holdning til de som vil skolere seg” fortalte respondenten. Respondenten forklarte videre:

*”Vi har en positiv holdning til folk som vil skolere seg, til alle folk. Men vi vil spesielt prioritere etniske minoriteter, hvis de har ønske om det. Det er opp til den enkelte person selv, om denne vil skaffe seg utdanning, kompetanse, og så videre(T).”*

Respondenten snakket om strukturelle hindringer som var de samme uansett bakgrunn:

*”det er en del strukturelle hindringer. Det går på hvordan vi får fri til å studere og å gå på kurs. Det koster å få vikar. Hvordan får vi økonomi til å gå på kurs og å studere? Det kan være strukturelle hindringer, men de er like for alle. Kanskje lederne våre har negative holdninger til de for eksempel, men det vet jeg ikke. Men jeg vet at sjefen vår(Rådmannen), er veldig positivt(T).”*

Det er viktig for toppledelsen å ha mulighetene tilrettelagt, slik at potensielle søkere og medarbeidere får anledning til å utvikle seg, enten ved å gå på kurs eller ved å ta høyere utdanning. Men disse tiltak er for alle medarbeidere uansett bakgrunn.

En annen respondent sa:

*”Holdningen til mange medarbeidere har forandret seg mye, og dette gjør det enklere for de nye å bli integrert raskere enn før. Men også toppledelsen i kommunen har en holdning om at dette er ressurser som kommunen skal rekruttere i framtiden”(L).*

En annen respondent i en avdeling som hadde mange ansatte med annen etnisk bakgrunn, sa at de hadde sosiale arrangementer og fellesmøter. De traff hverandre noen ganger i året, i felles arenaer. Men så var det at:

*”Alle får opplæring i data ... alle skal sende e-post til lederne sine, bare for at de skal holde seg oppdatert(L).”*

Her brukes også fadderordning til de ansatte som er nye, men dette er felles for alle som er nye, uansett bakgrunn, ifølge respondenten.

På lavere nivå er lederne i direkte kontakt med medarbeiderne og der finnes ulike tiltak der som er tilpasset til den enkelte enheten eller avdeling. Disse lederne taler for en

karriereutvikling men ønsker dette også for å få utviklet et bedre arbeidsmiljø og forbedret sosialt samhold.

En annen respondent sa dette om tilrettelagte tiltak for karriere utvikling:

*”Vi har tre som går på UiA. De er fast ansatt hos oss. En er på engasjement og to er faste. ... de får fri med lønn, torsdag og fredag når de er på skolen. Vi vil at våre folk skal være flinke til å jobbe med dem (NN) som trenger ekstra. De har gått en del på kvelden(L).”*

I denne enheten er ledelsen opptatt av at folk var flinke og selvstendige, og at enheten også ønsker å gjøre noe for å heve kvaliteten på sine medarbeidere. Tiltakene er for alle, men det er et ønske om at flere ansatte med annen etnisk bakgrunn går på disse kursene eller omskoleres. I tillegg til dette er det kveldsmøter innen organisasjonen hvor det tas opp viktige tema i direkte kontakt mellom ansatte og ledelse. Her kan de ansatte stille spørsmål og be om hjelp, dersom de ønsker det.

En annen enhetsleder sa dette om karriereutvikling og tiltak:

*”Det er nevnt at vi har fadderordning. Vi har ikke noe spesielt program for dem. Det er mest på grunn av at det ikke har vært behov for det. Det har selvfølgelig med at vi bare har noen få flerkulturelle ansatte hos oss. Men med dem vi har hatt, har det fungert veldig bra ...”(L).*

Når det gjelder integrering av de ansatte var respondenten opptatt av at arbeidsplassen var inkluderende:

*”Jeg tror den generelle ordningen vi har for inkludering til alle de ansatte vi har også vil omfatte disse”(L).*

Enhetslederen var opptatt av at folk trivdes på jobb, og at det ikke utviklet seg noen konflikter mellom de ansatte. Dersom det oppsto konflikt skulle man fange denne opp fort og prøvde å løse den. En annen ting som også legges vekt på var:

*”... så fokuset på disse mellommenneskelige relasjonene er sterke i Kristiansand kommune, og det tror jeg uansett hvilken bakgrunn de har”(L).*

En annen respondent hadde følgende forklaring, ut i fra sine forventninger rundt integrering av etniske minoriteter når de kommer inn i organisasjonen:



*”Jeg tenker at enhver ny arbeidstaker gjør seg kjent når vi får nye folk, at de setter spørsmålstegn ved måter vi gjør tingene på. Det må gjøres for at det må reflekteres hvorfor gjør vi det sånn? I mitt hode er det sånn, at uansett hvor du kommer ifra, så blir (han) tatt i mot på samme måte, han blir fortalt hvordan vi gjør det her, hvordan vi tenker her. Etter hvert vil alle bidra med sitt i forhold til utviklingen av arbeidsmiljøet. Vi holder på med kulturarbeid i forhold til de voksne for å gjøre et bedre arbeidsmiljø. Da er det jo noen grunnleggende verdier som ligger i bunnen som på en måte er allmenngyldige. Så er det, det med hvordan vi vil ha det oss i mellom. Da tenker jeg jo at alle er like viktige for å få dette til å fungere optimalt og alle må bidra og alle må yte. Men samtidig i bunnen så ligger det en inkluderende holdning og respekt for at andre tenker annerledes enn meg. Det er en verdi, så lenge må det ta en prosess når beslutningene blir tatt at alle fått være med. Når beslutningene er tatt så er alle lojale mot det”(L).*

Enheten hadde de generelle tilrettelagte grunnlag og forutsetninger for og det fantes ikke et eget opplegg for etniske minoriteter. Det fantes heller ikke noe tendens for at dette skal forandre seg i nær framtid heller.

Avslutningsvis er det viktig å nevne at kommunen er opptatt av å få de ansatte til å fungere på en best mulig måte. Når det gjelder integreringen, er det viktig for Kristiansand kommune at folk gjør seg kjent med arbeidskulturen i kommunen, fordi det er denne som gjelder. Arbeidskulturen vektlegger sentrale verdier som toleranse, aksept og respekt for å være annerledes, men når det gjelder gyldighet og praksis så er den eksisterende og dominerende kulturen som skal legges til grunn. Som en respondent sa, ”*vår måte å gjøre ting på er den beste*”(L). Jeg kan oppfatte dette slik at den nåværende kulturen ikke kan utfordres i den grad at andre kulturer også får plass til å være gyldige.

Når det gjelder det som gjøres for utvikling og skoleringen av etniske minoriteter, er svarene litt forskjellige. Noen enheter og avdelinger mener at de har et eget tilfredsstillende opplegg mens andre mener at de ikke har det. Det er slik at på både topp- og lavere- nivå, er det en samlet enighet om at alle skal ha like muligheter, uansett bakgrunn. Både på organisasjonsnivå og på avdelingsnivå finnes det en del tiltak som gjelder alle, også de etniske minoritetene. Dette er for å utvikle og å forbedre de ansattes kvaliteter. Men, det kjøres ikke et eget program som er spesielt tilpasset de etniske minoritetene.

#### **4.9 Overgangen fra enfoldige arbeidsplasser til mangfoldige arbeidsplasser og dens konsekvenser**

Norge, som et land generelt og norske arbeidsplasser spesielt, har vært gjennom enorme forandringer i demografien sin, i de siste 20-30 år. Demografiske forandringer har også medført forandringer i måter å tenke på og å gjøre ting på. Denne overgangen på norske arbeidsplasser er noe som har fått stor betydning for ledere og organisasjoner.

Samtlige respondenter ser på denne utviklingen som en positiv utvikling. De oppfatninger som formidler av respondenter på topp og lavt nivå er relativt like. Men det er noe forskjell i tolkninger og erfaringer, og prosesser har også vært litt ulike. På toppnivå er man opptatt av at organisasjonen blir en arena hvor alle samfunnets grupper skal representeres og at man bidrar med å få til en mer inkluderende kultur som vektlegger aksept og toleranse for forskjelligheter. Respondenten min som representerer toppledelsen, har denne forklaringen angående denne overgangen:

*”Jo mer mangfold du har, jo flere ulike synspunkter får du, og flere ulike kulturinstruksjoner får du og det bidrar til utvikling, tror jeg. Ungdom, kvinner, etniske minoriteter, eldre, osv. Ulike tilnærminger til problemstillinger er også verdifullt. Jeg tror det er veldig flott å ha mangfold på arbeidsplassen, ikke bare langs dimensjonen etnisitet, men også kjønn, alder og seksuell legning. Det fører til et mer tolerant samfunn og det fører til positiv utvikling på den enkelte arbeidsplassen, tror jeg”(T).*

Respondenten min fortsetter videre angående om denne overgangen vil medføre mer konflikt:

*”Jeg tror ikke mangfold vil føre til mer konflikt. Jeg tror norske nordmenn krangler like mye som alle andre. Å klare å forholde seg til hverandre. Jeg tror ikke”(T).*

Jeg kan oppfatte respondenten slik at organisasjonen har utviklet seg som følge av økt mangfold, men ikke bare langs dimensjonen etnisitet men også langs andre dimensjoner. Økt mangfold har ikke ført til økt inter - personlige konflikter i organisasjonen heller. Men det betyr ikke at endringen i demografien nødvendigvis betyr kulturell forandring. Dette tyder på at organisasjonen har beveget seg i retning av å bli en mer plural organisasjon.

På enhets- og avdelings-nivå, finnes det en skillelinje mellom de enhetene som har etniske minoriteter blant sine medarbeidere og de som ikke har dette. Naturlig nok er det lite å si om det fra de respondentene som ikke har og ikke har hatt etniske minoriteter i sin arbeidsstokk.

Her snakker man bare positivt og baserer seg på ens egen oppfatning, uten at det finnes noe konkret som legges til grunn for denne positive holdningen.

En av respondentene har følgende forklaring:

*”Jeg har stort sett jobbet i (NN), og det er ikke mange (NNer) som er enfoldige. Men at en (NN) blir enfoldig i forhold til tankegangen, at vi har det så greit på den måten vi har det, at vi ikke vil ha noen nye, det kan like godt gå på etniske nordmenn, som med annen etnisk bakgrunn enn norsk. Det har noe med tankemåten å gjøre, at man er uvillig til endring uansett. Jeg har jobbet i (NN) siden 1984 og det er stadig forandring. En må tenke på hvordan vi kan gjøre ting bedre. Hvert halvår har vi en evaluering på hvordan vi kan endre oss til det bedre”(L).*

Respondenten var opptatt av endring i rutiner og tenkemåter. Men at mangfold ville bidra med noe i forhold til endring, hadde vedkommende ikke noen konkrete forslag til. Hva mangfold ville tilføre eller medføre ble ikke nevnt av respondenten.

En annen enhetsleder har oppfatninger som nærmer seg i retning av det som ble nevnt av en respondent på toppnivå. Respondenten som leder en enhet i helsesektoren sa blant annet:

*”Jeg har åpenbart opplevd at mine holdninger har endret seg i forhold til for eksempel 20 år siden, da vi satt og rekrutterte. Det går vel på generelt, når man har truffet folk med en annen etnisk bakgrunn, så ble det oppfattet at en lærer å kjenne andre folk. Men det er den generelle holdningen i samfunnet som også har blitt mye mer inkluderende, bortsett fra FRP, men he, he ... men toppledelsen i kommunen har også en holdning til at dette er en ressurs som kommunen skal rekruttere i framtiden. De blir vurdert på lik linje med alle de andre, og de som er kvalifisert, får den jobben uansett hvilken bakgrunn de har(L).”*

Respondenten ser paralleller i denne forandringen mellom samfunnet forøvrig og arbeidslivet. Vedkommende ser på dette som en trend som utvikler seg videre med tiden. Et ønske, både fra ledelsen, men også fra medarbeidere i Kristiansand kommune, har resultert i en bedre framtid for etniske minoriteter spesielt, og andre utsatte grupper generelt, i organisasjonen. Dette betyr ikke at det som har skjedd er nok og at man skal stoppe her. Det trengs fortsatt at man arbeider videre for å oppnå målet om at Kristiansand kommune skal kunne kalle seg en flerkulturell organisasjon.

Til tross for at det uttrykkes forskjellige erfaringer og oppfatninger fra de ulike respondentene, og at man har respondenter med ulike utdanningsbakgrunner og ledererfaringer, oppleves det at det eksisterer en slags enstemmighet i at den utviklingen som påvirker den endringen som pågår fra enfoldige arbeidsplasser til mangfoldige arbeidsplasser, har forårsaket en positiv utvikling i Kristiansand kommune som organisasjon. Dette gjelder også innen de ulike avdelinger og enheter.

#### **4.10 Av tiltak som kommunen bruker for ledere og ansatte for å få en bedre forståelse for ledelse av mangfoldige arbeidsplasser**

Mangfoldsledelse er en bevisst strategi som trenger en allmenn forståelse og aksept fra alle sider for at den skal lykkes. Til tross for at det blir nevnt at mangfoldsledelse er en toppstyrt strategi, er det også en nødvendighet for organisasjonen og ledelsen å få med de ulike gruppene i organisasjonen til å bidra. Samtlige ledere som jeg intervjuet, ser på mangfold som en positiv forandring i Kristiansand kommune. Men hva er det kommunen gjør for at mangfold og forskjelligheter blir oppfattet på en riktig måte. Undersøkelsen min viser at det er litt spredning blant respondentene.

Respondenten på toppnivå forklarte i hvilken grad mangfoldsledelsen var en integrert strategi i organisasjonen slik:

*”Vi har en arbeidsgiverspolitisk plattform i kommunen, som også mangfold. Denne sier hvordan ledelsen skal utøves i Kristiansand kommune, som vedtar beslutninger og rådmannen står bak som administrativ leder. Vi snakker om alle mulige sammenhenger som vi har snakket om. Vi presenterer hva som er holdningene til ledelsen. Den arbeidsgiverpolitiske plattformen er veldig sentral for oss, der har vi mangfold som et avsnitt”(T).*

Kommunen har noen informasjonsmøter og seminarer for ledere der de tar opp temaet mangfold og mangfoldsledelse men det er ikke et eget opplegg som gjelder dette. Når det gjelder de ansatte så er det heller ikke noe konkret. Ifølge en respondent møtes enhetslederne hver tredje måned hvor de tar opp ulike temaer. Respondenten snakket videre:

*”Rett før Jul hadde vi en dags konferanse der mangfoldsledelse var et sentralt tema. Da hadde vi et par fra Oslo som hadde en veldig god kompetanse på dette og det var i formannens regi. Det var en ok konferanse. ... vi har også en årsrapport hvor vi skulle*

*rapportere hvor mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn som vi hadde hatt i løpet av det siste året.”*

En annen respondent snakket også om den samme konferansen. De hadde tatt opp mangfoldsledelse som et tema i denne konferansen. Utover dette og lignende ordninger hadde det ikke vært noe, ifølge respondentene.

Det er ikke en felles og konkret forståelse for hvordan mangfold skal håndteres. Ledelsen på toppnivå ønsket å presentere organisasjonen som en endringsvillig og endringsdyktig organisasjon. Dette er uttrykk for en tradisjonell tenkning. Organisasjonens formelle organer står for formuleringen av politikken og ledelsen er en del av denne. Denne tradisjonelle tankegangen er nedfelt videre i organisasjonen.

Det er nesten enstemmighet om at det må være andre måter som kan håndtere mangfold bedre uten at det kommer fram hva og hvordan dette kan skje. Bortsett fra en del fellesmøter og enkelte kurs fins ikke konkrete og faglige tiltak som er målrettet for kommunens ledere og ansatte. Dette er det samme, uansett nivå og posisjon.

#### **4.11 Motstand mot mangfold og mangfoldsledelse**

Mangfoldsledelse krever organisatoriske forandringer og enhver form for endring møter motstand, helt avhengig av endringens form, retning, omfang og innhold (Jacobsen, 2004). Motstand kan komme fra ledelsen, medarbeidere, omgivelsen, strukturen eller kulturen i organisasjonen. Kristiansand kommune er en stor organisasjon og mangfoldstenking krever forandring og med det så kommer motstand også. Respondentene er delvis enige i at det ikke er noen systematisk motstand i organisasjonen. Det som finnes er av liten betydning. Det er heller ikke noen forskjell mellom respondentene på toppnivå eller på det lavere nivået. Det er lite som skiller respondentene fra hverandre på tvers av avdelingene og enhetene innen organisasjonen.

En av respondentene som representerte toppledelsen sa følgende:

*”Både politikere og administrasjonen er veldig positive til mangfold innad i organisasjonen, og det er hovedtrenden(T).”*

Vedkommende forklarer skjevheten i forholdet, til hvilke type jobber innvandrere har:

*”Det som er et problem er at mange innvandrere er i de lavest betalte jobbene våre. Det kan være at det henger sammen med mange ting. Det kan ha sammenheng med utdanningsbakgrunn, språk osv. (T).*

En annen respondent sa:

*”Jeg har aldri hørt det uttrykt i klar tekst. Jeg har aldri opplevd det i de sammenhengene, at der har vært hverken vikarierende innspill, eller direkte det at man ikke ønsker å rekruttere etniske minoriteter. ... men dette er veldig personavhengig, at noen kommer veldig fort inn i miljøet og kulturen, og blir en del av en gjeng som jobben og så er det noen som sliter og bruker lengre tid. Det tar tid for noen og for andre er det veldig enkelt(L).”*

Samme respondent snakket om kommunens endringskompetanse og endringsvilje:

*”Vi har i Kristiansand kommune en høy endringskompetanse generelt, endring i organisasjonen, endring i seg selv og endringer både sentralt og i den enkelte enheten. Enhetslederne har et veldig fokus på den største utfordringen vi står overfor i fremtiden i de neste 10 år og det er jo å få de mest kvalifiserte søkere inn i (NN) sektor(L).”*

En annen respondent var også på lik linje med de andre og benektet at det fantes noen motstand i organisasjonen. Respondenten forklaring var:

*”Nei, fordi vi har jo uansett de som vi har på huset, også har vi jo (NN) assistenter som kommer inn i forhold til de (NN) med de som er tospråklige. Så det er alltid en sirkulasjon med folk med en annen etnisk bakgrunn enn de norske her. Da går det jo på hvordan den enkelte enheten klarer å ta i mot folkene. Det går på grunnleggende holdninger(L).”*

En annen respondent så ikke at det var noen problemer i å rekruttere etniske minoriteter, og den motstanden som oppstår, er av en annen karakter enn det å være imot etniske minoriteter:

*”Folk er jo forskjellige. ... det kan være sånn at hvis du da har hatt et veldig homogent arbeidsmiljø blir du ubevisst skeptisk mot det å få inn noen andre det kan være at de er veldig unge ...”(L).*

Når det gjelder strukturell eller kulturell motstand i organisasjonen, er samtlige respondenter enige i at det ikke eksisterer noen motstand fra organisasjonens side. Alle respondentene gir uttrykk for at det som skjer, er en positiv endring i riktig retning.

På toppnivå er man litt tilbakeholden når det gjelder hva slags typer jobber etniske minoriteter får i kommunen. Dette kan skape en situasjon hvor enkelte blir skeptiske til at etniske minoriteter kan utføre samme arbeidsoppgaver som resten av medarbeiderne. Dette synet er ikke utbredt.

På et lavere nivå er denne tendensen minimal og et stort flertall av respondentene på operativt nivå sier at det ikke finnes noen motstand innen deres ansvarsområde for å ansette flere innvandrere. Samtlige respondenter avviser at det skulle finnes systematisk motstand i organisasjonen, eller blant de ansatte. Det er heller ikke slik at folk på grunn av sin etniske bakgrunn ikke klarer å oppnå høyere posisjoner. Det kan begrunnes i negative holdninger fra den enkelte person, men dette er ikke omfattende. Det som forklares som en viktig faktor for at mangfold ikke er så utbredt i organisasjonen begrunnes med de etniske minoriteters utdannelsesnivå og språkkunnskap.

#### **4.12 Kritikkk av mangfold og mangfoldsledelse**

Ingen av respondentene kritiserer mangfold, men tvert imot ser alle på mangfold i organisasjonen som noe positivt. Det ble heller ikke nevnt at mangfold er en individualistisk tenkning, men under ett intervju kom en av respondentene inn på ”tidlig inntak” som et problem, men ellers var det ikke noen konkrete kritikker rettet mot mangfoldet eller mangfoldsledelsestenkningen. Med tidlig inntak mener respondenter at etniske minoriteter ikke skal ansettes før de er i stand til å utføre arbeidsoppgavene.

#### **4.13 Mangfoldsledelse i Kristiansand kommune**

Jeg ønsker å avslutte dette kapittelet med en oppsummering som omhandler mangfoldsledelse i Kristiansand kommune.

Mangfoldsbegrepet er et begrep som er på dagsorden i Kristiansand kommune. Samtlige ledere er kjent med dette begrepet og vet hva det handler om. Selv om det finnes ulike definisjoner på hva mangfold er, er ikke omfanget av avviket betydelig. Det betyr at samtlige respondenter snakker om å ha folk med ulike etniske og kulturelle bakgrunner i organisasjonen. Samtlige respondenter er enige i at kommunen skal ha mangfold, og de snakker om viktigheten av å ha mangfold.

Det finnes ulike perspektiver på hvordan denne prosessen skal foregå. Enkelte mener at det som har skjedd er positivt, noen mener at prosessen bør være raskere, mens andre mener at det ikke bør gå for raskt. Det er enstemmighet i at endringer må komme.

Det som var en overraskelse for meg som forsker, var det gapet som fantes mellom toppnivået og de lavere nivåene, når det gjaldt målsettinger og planer for mangfold i Kristiansand kommune. I kommuneplanen og på toppnivå er det klare målsettinger for hvordan mangfoldet skal være i framtidens kommune. På de laveste nivåene hadde man ikke fulgt disse målsettingene, og respondentene ga ikke uttrykk for at de visste at målsettingene eksisterte engang.

Samtlige ledere på alle nivåer hadde samfunnmessige argumenter som de viktigste argumentene for mangfold i Kristiansand kommune. En god del av dem argumenterte for mangelen på arbeidskraft nå og i fremtiden. De andre argumentene var av mindre betydning. En av mine respondenter var også en sterk tilhenger av innovasjons- og kreativitets - begrunnelser for mangfold.

Det største problemet som mangfold kunne føre til mente man var misforståelser på grunn av språkvansker. Samtlige respondenter var enige i at språket var den største utfordringen. Dette var avhengig av respondentenes ansvarsområde, derfor hadde de ulike tilnærminger til dette problemet.

Gapet oppstod altså mellom de enhetene og avdelingene som hadde flest ansatte med en annen etnisk bakgrunn og som utførte enkle arbeidsoppgaver, opp i mot enheter som ikke hadde mange ansatte med annen etnisk bakgrunn og som samtidig utførte komplekse arbeidsoppgaver. Den første gruppen av respondentene var mest kritiske når det gjaldt språket mens den andre gruppen av respondenter var mere positive. Men, alle var enige i at språket var en stor utfordring for dem. Av andre utfordringer som mangfold kunne ha med seg, var at etniske minoriteter var mindre selvstendige. De som sto for denne meningen var de som hadde flere ansatte med en annen etnisk bakgrunn, men dette ble ikke mye vektlagt av de respondentene som ledet områder hvor man trengte folk med høy utdannelse og ekspertise.

Alle respondentene benektet at det eksisterte noen fordommer og stereotyper i stort omfang i Kristiansand kommune, og innen deres ansvarsområde. Et mindretall av respondentene mente at det var mulig at det var en del av slike holdninger hos enkelte personer/medlemmer, men at dette ikke var særlig utbredt.



Mangfoldsledelse som strategi er ikke en strategi som praktiseres i Kristiansand kommune. Selv om mangfold er et ofte brukt begrep i Kristiansand kommune, er mangfoldsledelse et begrep som ikke brukes på lik linje med mangfold. Enkelte ledere har noe kjennskap til strategien, men dette er ikke i tråd med mangfoldsledelsesteorier. Det finnes en felles forståelse for mangfold, men ikke for mangfoldsledelse.

Kristiansand kommune er en organisasjon hvor den tradisjonelle ledelsesformen fortsatt praktiseres. Samtlige respondenter har forståelse for at arbeidsplassene er preget av mangfold, men bortsett fra noen få, snakker de ikke om at den nye situasjonen trenger en ny form for ledelse. Viktigheten av endringer i mangfoldsledelsesstrategier blir ikke nevnt og vektlagt.

Kristiansand kommune har klare målsetninger for hvordan mangfoldet skal styres på organisasjonsnivå, men kommunen har ikke konkrete planer for hvordan mangfoldsledelsesstrategier skal praktiseres. Ut ifra at et stort flertall av respondenter gir uttrykk for en assimilerende personalpolicy, oppfatter jeg at de tradisjonelle ledelsesstrategiene ikke er i en utfordrende posisjon av mangfoldsledelsesstrategier. Dette er ikke satt opp som et mål for Kristiansand kommune.

Helt avslutningsvis, kan jeg konkludere med at mangfoldsledelse ikke er et mål for Kristiansand kommune og praktiseres ikke i Kristiansand kommune av de ulike lederne.

## 5 Drøfting

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet fokuserer jeg på å belyse resultatet av datainnsamlingen i lyset av teoriene jeg har presentert i oppgaven min. Det er avgjørende for meg i denne oppgaven å ta et skritt tilbake og stille meg noen spørsmål som for eksempel, hva er det respondentene mine har fortalt meg? Hva er det de snakker om? Snakker de om mangfoldsledelse i det hele tatt, eller snakker de om mangfold på arbeidsplassen og utfordringene knyttet til det? Jeg ønsker også å se nærmere på respondentenes opplysninger i lys av Kristiansand kommunes policydokumenter. Har lederne oppfattet styringssignalene fra Kristiansand kommune riktig, eller er det noe de har misforstått eller ikke fått med seg? Kan dette si noe om internkommunikasjonen i kommunen? Hvorvidt blir mangfoldsledelse prioritert i kommunen?

### 5.2 Hva er det respondentene snakker om? Mangfold på arbeidsplassen eller mangfoldsledelse?

Mangfoldsledelse er et frivillig organisatorisk program som har som formål å inkludere alle individer med ulik bakgrunn, både i det uformelle sosiale nettverket og i organisasjonens formelle program (Journal of business; 1999). I og med at mangfoldsledelse er en forskyvning av fokuset fra likhet til forskjellighet, er det viktig at dette blir reflektert i organisasjonens arbeidsgiverpolitikk og i ledernes uttalelser i Kristiansand kommune. I Arbeidsgiverpolitisk plattform for Kristiansand kommune, side 1, defineres begrepet arbeidsgiverspolitikk som:

*”... de verdier, holdninger og praksis som arbeidsgiver legger til grunn og står for i sitt forhold til medarbeiderne. I det daglige arbeidet betyr dette å utnytte ressursene på en måte som tar vare på og frigjør den menneskelige energien” (KS 2002).*

Dersom vi legger dette til grunn for i hvilken grad kommunen reflekterer en mangfoldig tenkning i arbeidsgiverspolitikken, oppfatter jeg dette som en retningsgivende strategi hvor organisasjonens grunnsyn er de fundamentale. Videre i et utkast for *Veiledning for ansettelse i kommunen*, side 3, der det handler om kvalifikasjonsprinsippet, henviser Kristiansand kommune til arbeidsmiljøloven og diskrimineringsloven. Dette tyder på at kommunen bruker en strategi som har fokus på likhet av alle medarbeidere. Det er ikke noe som signaliserer at

denne forskjelligheten hos individet er den mest relevante satsingen for kommunen. Respondentene mine har også mer eller mindre reflektert samme prinsipper og grunnsyn.

For de fleste respondentene mine handler mangfold om å ha etniske minoriteter i arbeidsstokken. Dette betyr at man tar utgangspunkt i det som er tallfestet og som viser hvor stor andel av de ansatte som har en annen etnisk bakgrunn. Mangfoldsledelse blir ikke nevnt som en ledelsesstrategi av mine respondenter. Prinsipper om mangfoldsledelse blir også mindre reflektert når de snakker om strategier som tas i bruk i kommunen.

I og med at mangfoldsbegrepet reflekteres i flere dokumenter, blant annet i kommuneplanen, i den offisielle hjemmeside og i arbeidsgiverspolitikkplattformen, antar jeg at begrepet er kjent for de aller fleste i kommunen. Men dette er ikke nok til å fastslå at mangfoldsledelsesstrategien er prioritert av ledelsen i kommunen. Respondentene mine snakker i liten grad om mangfoldsledelse.

Ifølge Taylor(2001) handler mangfold om sosial og kulturell identitet blant mennesker. Det respondentene snakker om er ofte de primære trekkene ved individet som for eksempel kjønn, alder, hudfarge, etnisk bakgrunn osv. som betraktes som mangfolds-elementer(Inkluderingsledelse; 2004). Men sekundære trekk er også viktige og skal tas hensyn til, som blant annet utdanningsbakgrunn, språk og så videre.

Mangfold handler om mange former for ulikhet mellom individer. Mangfoldsledelse presenterer strategier for å styre de ulike elementene i organisasjonen på en fornuftig måte. Respondentene mine, der mange av dem har jobbet i samme organisasjon i flere år, gir ikke uttrykk for at det har kommet nye metoder å styre etter.

Jeg konkluderer med at mine respondenter i hovedsak snakker om mangfold og etnisk mangfold. De prøver å forklare at kommunen gir muligheter til etniske minoriteter, og ved hjelp av en rekke tiltak ønsker kommunen å øke antallet etniske minoriteter i organisasjonen. Men de berører i mindre grad strategier og elementer som kan betraktes som mangfoldsledelsesstrategi.

### **5.3 Hva betyr det at lederne snakker om mangfold men ikke mangfoldsledelse?**

For å forklare denne problemstillingen ønsker jeg å analysere ledernes svar i lys av Kristiansand kommunes policy. Jeg vil se på om det finnes samsvar mellom policyen slik den er tenkt og det lederne har oppfattet?

I *Arbeidsgiverpolitisk plattform for Kristiansand kommune* (s.10), blir det nevnt at sammensetningen av medarbeidere skal speile befolkningssammensetningen generelt. Dette er et utgangspunkt for å åpne veien for ulike grupper i samfunnet. Videre i side 11 som berører den etniske likestillingen, står det at for ledere i kommunen er det viktig at arbeidssøkere ikke skal tillegges generelle egenskaper ut ifra etnisk bakgrunn, hudfarge, religiøs tilhørighet eller nasjonalitet. Det påpekes at kompetansen og de individuelle menneskelige egenskapene til arbeidssøkeren er det som er det viktigste.

Kommuneplanen for Kristiansand kommune har målsettinger for etnisk mangfold i organisasjonen. Det er satt opp og tallfestet hvor stor andel av de ansatte på de ulike nivåer i organisasjonen som skal ha annen etnisk bakgrunn. Kommuneledere og tillitsvalgte har også hatt kurs som berører temaet mangfold. Kommunen har også tatt i bruk en fadderordning for nyansatte og spesielt for nyansatte innvandrere i organisasjonen. Dette er de retningslinjene som styrer mangfold i Kristiansand kommune.

Det finnes ikke mye avvik mellom ledernes uttalelser og retningslinjer som er gitt av Kristiansand kommune. Ledere på de ulike nivåene snakker også om at det er viktig at kommuneansatte speiler befolkningen. Dette blir bekreftet av samtlige respondenter. De mener at det er viktig av både moralske grunner, og av den grunnen at man trenger arbeidskraft innenfor spesifikke områder i kommunen.

Respondentene er enige i at man skal stille like krav til alle som søker jobb i kommunen, uansett bakgrunn. Dette prinsippet er en viktig del av Kristiansand kommunens (KRS) policy. Respondentenes forklaringer er i hovedsak i samsvar med det som er KRSs policy. Når det handler om målsetninger for de ulike enhetene og nivåene i organisasjonen, finnes det ikke samsvar mellom det som blir nevnt i kommunale dokumenter og respondentenes svar på lavere nivåer. På spørsmål om respondentens ansvarsområde hadde en målsetting om å øke antallet etniske minoriteter, fikk jeg ikke bekreftet dette hos de aller fleste av respondentene.

Jeg forstår dette som et gap mellom kommunens policy og planer og det som blir praktisert på de ulike nivåer i kommunen. Jeg antar at dette er noe som man kan stille spørsmålstegn til. På de nivåer som det fantes en høy andel av ansatte med en annen etnisk bakgrunn, mente respondentene at det er behovet som styrer mangfoldet. Respondentene bekreftet at denne økningen ikke har skjedd fordi man har planlagt dette, men fordi denne gruppen har vært dominerende når de har søkt på disse typer jobber. En av respondentene sa at det var vanskelig å få tak i arbeidskraft og ingen med norsk etnisk bakgrunn søker på disse

stillingene. Respondenten mente at dette ikke er ønskelig, men de har ikke noe valg. Det er viktig å nevne at vedkommende representerte en avdeling som bare utførte enkle arbeidsoppgaver.

På den annen side er situasjonen på de enheter som har mangfoldige arbeidsoppgaver annerledes. I slike enheter eller sektorer finner man ikke mange ansatte som har en annen etnisk bakgrunn. Respondentene som representerte disse områdene sa også at de ikke hadde klare målsetninger for å øke antallet etniske minoriteter innen deres ansvarsområde.

Respondentene sa at de hadde samme prinsipper for å ansette folk med en annen etnisk bakgrunn som de har for øvrige søkere. Det eneste som ble nevnt var at noen respondenter vektla det prinsippet med å kalle inn til intervju de kvalifiserte søkere som hadde en annen etnisk bakgrunn.

Jeg kan ikke spekulere på om det finnes et stort avvik mellom KRSs policy og respondentenes forklaringer, men jeg har kommet frem til den konklusjonen, at Kristiansand kommune også på lik linje med det som ble fortalt av respondentene mine brukte mangfoldsbegrepet ofte, men mangfoldsledelse som strategi er blitt utelatt.

#### **5.4 Hvilket eller hvilke mangfoldsperspektiver er det som gjelder i Kristiansand kommune?**

I Kristiansand kommune argumenteres det for en mer rettferdig og likestilt arbeidsplass. Kommunen er opptatt av å overholde prinsipper om likebehandling. Likestilling og rettferdighetsperspektivet i Arbeidsgiverpolitisk plattform forsterket. Ifølge respondentene og kommunedokumenter er det de moralske og lovgivningsmessige begrunnelser som er den sterkeste og mest fundamentale for at kommunen ønsker økt mangfold i arbeidsstokken. Det finnes også andre begrunnelser for mangfold blant annet behovet for arbeidskraft nå og i framtiden. Fundamentalt i dette ligger antidiskriminerings- og rettferdighets- perspektivet som grunnlaget for det etniske mangfoldet i organisasjonen.

En annen årsak er integrering av etniske minoriteter i samfunnet. Økt innvandring og høy arbeidsledighet blant etniske minoriteter tvinger det den norske stat og det offentlige i Norge til å ansette innvandrere. Det politiske miljøet tror på at en best mulig måte å integrere innvandrere på er å få flere av dem i arbeid. Dette gjelder både nasjonal og lokal politikk. Økt

arbeidsledighet i denne gruppen forårsaker andre samfunnsproblemer, blant annet økt kriminalitet.

Det dominerende i antidiskriminerings- og rettferdighets- perspektivet, er at etniske minoriteter assimileres slik at de godtar organisasjonens og samfunnets normer og verdier og innretter seg etter dem. Jeg henviser til avsnittene ovenfor, der jeg reflekterte denne policyen i kommunen, og vil derfor ikke gjenta dette igjen.

Et annet perspektiv som også er viktig, er aksess- og legitimitets- perspektivet. Det dette perspektivet gir uttrykk for er at multikulturelle markeder og kunder krever multikulturell kompetanse og multikulturelle medarbeidere. Dette perspektivet er ikke den vanlige argumentasjonen for mangfold i Kristiansand kommune. Men på enkelte områder, som for eksempel i barnehage- og helse- sektoren, kan dette perspektivet bli brukt. En av respondentene mine som hadde ansatte med en annen etnisk bakgrunn der deres oppgaver var å serve folk med samme bakgrunn, sa at de ikke kunne tenke seg å bruke dem til andre oppgaver, begrunnelsen for dette var at de hadde en stilling som språklig assistent. Det at Kristiansand kommune ansetter folk med en annen etnisk bakgrunn for slike stillinger er ikke fordi man skal skape ”brand” eller merkevare, men for å dekke behovet som er der for disse menneskene og andre kan derfor ikke utføre slike oppgaver.

Det tredje perspektivet er lærings- og synergi- perspektivet. Dette perspektivet er nyansert og setter forskjelligheter på dagsorden. Dette er i motsetning til Kristiansand kommunes tenkningsmåte. Med unntak av en respondent som nevnte det at å ha medarbeidere med forskjellig bakgrunn skapte en kreativ arbeidskultur og gav et bredere perspektiv på ulike problemstillinger, var ikke denne tankemåten tilstede hos noen andre respondenter. Det er viktig at bakgrunnen for denne konklusjonen er forankret i respondentenes forklaringer, kun rundt etnisk mangfold. Jeg generaliserer ikke dette overfor andre grupper som for eksempel kvinner. Mer enn 60 prosent av mine respondenter var kvinner.

Disse perspektivene på mangfoldsledelse er indikatorer på organisasjonens tilnærming til likestilling. Antidiskriminerings- og rettferdighets- perspektivet er tungtveiende i Kristiansand kommune. De andre perspektivene er mindre aktuelle, på grunn av at organisasjonen ikke innehar de grunnleggende elementene som er nødvendige for slike perspektiver, blant annet at organisasjonen ikke er en flerkulturell organisasjon, men at den tradisjonelle ledelsestenkningen er dominerende i Kristiansand kommune.

## **5.5 Hvilke teoretiske argumenter brukes for likestilling og mangfoldsledelse i Kristiansand kommune?**

Tidligere i teoridelen nevnte jeg flere argumenter for hvorfor en organisasjon innfører mangfoldsledelse. Dersom vi tar disse argumentasjonene til betraktning og ser på Kristiansand kommunes policy, og respondentenes meninger og forklaringer, blir mange av argumentene i teoriene også nevnt her. Det å argumentere for mangfold betyr nødvendigvis ikke at organisasjonen praktiserer mangfoldsledelse, men at organisasjonen har oppdaget at mangfold i dagens situasjon er uunngåelig. Det er en stor utfordring for organisasjonen å styre dette mangfoldet.

Antidiskriminerings- og rettferdighets- perspektivet er det dominerende perspektivet i Kristiansand kommune, der man argumenterer for rettferdighet, like muligheter, menneskerettigheter, toleranse, integritet, og så videre. Offentlige organisasjoner plikter å ta del i samfunnets ansvar. Integreringen av etniske minoriteter er en viktig oppgave for det norske samfunnet. De fleste respondentene reflekterer også dette, og mener at en av de viktigste oppgavene, er å speile befolkningen for å få en alminnelig samfunnslegitimitet. Kristiansand kommune, som den største arbeidsgiverorganisasjonen i regionen, har en plikt overfor det lokale samfunnet. Her er det samfunnsargumentasjonen som veier tyngst. Respondentene, avhengig av hvilken avdeling/enhet de representerer, bruker også andre begrunnelser for mangfoldsledelse. Dersom man er bekymret for fremtiden, noe som noen av respondentene ikke legger skjul på, trekker man fram tilgangen på arbeidskraft som en annen argumentasjon for mangfoldsledelse. Troen på at etnisk mangfold skaper en mer innovativ organisasjon er ikke så sterk. En av årsakene til dette kan være kommuneorganisasjonens struktur.

Organisasjoner danner en egen kontekst for individer og grupper som jobber i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Organisasjonens type er også avgjørende for å gjennomføre endringer i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Det finnes noe forskjell i oppfattelsen av mangfoldsledelse og i de argumenter som brukes for mangfoldsledelse i de ulike avdelingene og på de ulike nivåene i Kristiansand kommune. Men, den dominerende kulturen i organisasjonen og konteksten som organisasjonen har dannet, gjør det ikke enkelt for noen ledere å ha andre praksiser enn resten av organisasjonen. Jeg argumenterer for dette ved å referere til enkelte respondenters tro på at mangfoldige arbeidsplasser er mer innovative, men samtidig ser vi at i praksis blir ikke mangfoldsledelse praktisert.

Jeg konkluderer det hele med at samfunnsargumentet er den mest omtalte begrunnelsen for innføring av mangfoldsledelse i Kristiansand kommune.

## **5.6 Er Kristiansand kommune en multikulturell organisasjon?**

Taylor Cox(1994) betegner organisasjoner som er i stand til å innføre strategier som mangfoldsledelse for multikulturelle organisasjoner. For å klare å gjennomføre mangfoldsstrategien er det en del kriterier som skal til for at strategien skal lykkes. Jeg presenterte multikulturelle organisasjoner i teoridelen og vil i lys av denne teorien finne ut i hvilken grad Kristiansand kommune kan betegnes som en multikulturell organisasjon.

Ifølge Taylors modell er det seks dimensjoner av kulturelle forhold mellom majoriteten og minoriteten i organisasjoner. Disse dimensjonene brukes for å karakterisere i hvilken grad organisasjonen arbeider for å bli multikulturell og dermed innføre mangfoldsledelsesstrategier. Kristiansand kommune, som en stor organisasjon i det offentlige i Norge, arbeider i den retning at alle grupper i samfunnet ønskes representert i arbeidsstokken. Dette er noe som både policy-en i kommunen og respondentene mine gjør rede for.

### **5.6.1 Er Kristiansand kommune en monolittisk organisasjon?**

Det som kjennetegner monolittiske organisasjoner er at slike organisasjoner har et minimum grad av strukturell integrasjon. Det handler om medarbeidernes kulturelle profil, som blant annet lønn, status, arbeidsplasser, osv. Hvis vi ser på dette momentet som et kritisk moment, har KRS ikke så stor grad av strukturell integrasjon. Da jeg henvendte meg til kommunen for å avtale intervju med potensielle respondenter, ble jeg henvist til avdelinger og enheter som hadde en god del ansatte med en annen etnisk bakgrunn. Disse avdelingene og enhetene var av de som utførte enkle arbeidsoppgaver. Man kunne ved første inntrykk oppfatte dette som at etniske minoriteter hadde en egen kulturell profil. Denne profilen kan relateres til stillinger som er av en lav statuskarakter. I og med at mye av dette kan relateres til den enkeltes søkers karakter og kvalifikasjoner, er det et stort ansvar for organisasjonen å ta et skritt videre, ved å åpne for en større strukturell integrasjon i kommunen.



Et annet kjennetegn ved monolittiske organisasjoner er at de ikke har uformelle integrasjonsmodeller. Kristiansand kommune er god på dette feltet, og respondentene mine snakker om arrangementer, turer og uformelle arenaer, hvor alle de ansatte er velkomne til å delta.

Det tredje kjennetegnet på en monolittisk organisasjon er at diskriminering og fordommer av minoriteter er vanlige. Kristiansand kommune sin policy henviser til diskriminerings- og arbeidsmiljø- loven når det gjelder slike saker. Alle respondentene mine snakker om at slike forhold ikke eksisterer i deres ansvarsområde, i hvert fall er det ikke synlig. Jeg har en oppfatning av at systematisk og synlig diskriminering ikke kan tilskrives Kristiansand kommune. Det kan eksistere strukturelle hindringer i enkelte tilfeller, men jeg har ikke kommet til den konklusjonen at diskriminering og fordommer er vanlige i organisasjonen.

Når det gjelder identifisering og intergruppekonflikter, er det vanskelig å si noe rundt slike saker så lenge man ikke får med seg hva ansatte med en annen etnisk bakgrunn selv sier. Det ble nevnt av noen respondenter at det var foretatt trivselstest, og at de ikke har merket at det var noen forskjell mellom denne gruppen og resten av de ansatte i kommunen. Men jeg kan trekke den konklusjonen at det er lite som tyder på at det finnes et stort gap mellom etniske minoriteter og majoriteten, når det gjelder eierskapsforhold til organisasjonen. Det finnes også liten sannsynlighet for at det er et høyt konfliktnivå mellom disse gruppene i organisasjonen.

Basert på det teoretiske grunnlaget, respondentenes forklaringer og kommunedokumenter, er at Kristiansand kommune ikke kan betegnes som en monolittisk organisasjon.

### **5.6.2 Er Kristiansand kommune en plural organisasjon?**

Plurale organisasjoner er mer heterogene enn monolittiske organisasjoner. Slike organisasjoner ønsker å bli mer diverse i rekrutteringen. Dette gjøres bevisst for å inkludere spesifikke grupper, som i noen tilfeller favoriserer minoriteter. Strategier som blir brukt er kvotering og Affirmative Action. Organisasjonen bruker også mangfoldsledelsestrening til å bekjempe diskriminering og fordommer av etniske minoriteter, derfor finnes det en høyere strukturell integrasjon. Kristiansand kommune har mange av disse elementene. Kommunen ønsker å speile befolkningen i organisasjonen. Kommuneplanen og uttalelsene fra respondentene mine bekrefter også at organisasjonen taler for å rekruttere flere medarbeidere med en annen etnisk bakgrunn. Selv om det finnes et gap mellom det som er policy-en og det

som praktiseres, og utfallet av alt dette, er hensiktene gode. Derfor ønsker man å kalle til intervju de søkere som har en annen etnisk bakgrunn, dersom de er kvalifiserte.

Et annet element i plurale organisasjoner er at organisasjonene opplever en betydelig vekst av etniske minoriteter på organisasjonsnivå, mens på ledelses- nivå og i områder hvor man har behov for høyt utdannet arbeidskraft, er deltakelsen lav eller usynlig. Det er nettopp dette Kristiansand kommune kan karakteriseres med. Det er ingen ledere blant kommuneansatte verken på toppnivå, mellomnivå eller på enhets og avdelingsnivå, som har en annen etnisk bakgrunn. Kristiansand kommune fører en politikk som er basert på assimilering av etniske minoriteter i organisasjonens kultur, det er denne kulturen som gjelder. En av respondentene sa dette klart, at vår måte å tenke på og å gjøre ting på i vedkommendes ansvarsområde er den beste måten. Respondenten mente at andre måter å tilnærme seg problemstillingen på, ikke er ønskelig, men at man ønsket heller den norske måten.

Grunnen til dette kan være at kommuneansatte og ledelsen i organisasjonen ikke har en bred forståelse av aspekter ved integrasjon innad i kommunen, hvilket betyr at kommuneansatte trenger mer informasjon rundt mangfoldsledelse. Dette kunne på sikt ha åpnet veien for fremgang i retning av multikulturalisering av organisasjonen.

Jeg konkluderer avsnittet med å si at Kristiansand kommune har mange felles trekk med det som er egenskaper til en plural organisasjon.

### **5.6.3 Er Kristiansand kommune en multikulturell organisasjon? Praktiserer Kristiansand kommune mangfoldsledelse?**

En multikulturell organisasjon verdsetter mangfold, har mangfold, taler for mangfold og tar i bruk strategier som er egnet til å styre mangfold, blant annet mangfoldsledelsesstrategi. Mangfoldet i multikulturelle organisasjoner finnes på alle nivåer, og spesielt på ledernivået i organisasjonen. Ulike grupper i organisasjonen er representert, og de deltar i bestemmelser og beslutninger. Kristiansand kommune er et stykke unna dette. Organisasjonen har ikke denne representasjonen av etniske minoriteter på ledernivå og i beslutningsorganene. Etniske minoriteter er ikke reelle deltakere i organisasjonen. Verken i statistiske fakta, kommune dokumenter eller hos respondentene gis det uttrykk for en slik deltakelse.

Det er full strukturell og uformell integrasjon i en multikulturell organisasjon. I Kristiansand kommune er det som nevnt, og ifølge respondentene, en god del uformell integrasjon. Men Kristiansand kommune har ikke en full strukturell integrasjon. Kristiansand kommune er ikke i stand til å anerkjenne og å forsvare dens etniske sammensetning (Peter Wood). Det betyr at det fortsatt er vanskelig å overvinne denne tankegangen, at etniske minoriteter også kan gjøre samme jobb og på ulike nivå, dersom de er kvalifiserte. Det finnes en tone innad i Kristiansand kommune som tyder på at mange ser på etniske minoriteter som uselvstendige. Dette skyldes den situasjonen som eksisterer i organisasjonen, der en rekke stillinger og statuser relateres til denne gruppen.

Et annet moment i multikulturelle organisasjoner er at i slike organisasjoner ønsker man en gjensidig integrasjon av etniske minoriteter. Det er et pusterom for andre kulturer. Som nevnt tidligere, er majoritetens kultur den dominerende i organisasjonen. Det er ikke full kulturell integrasjon i Kristiansand kommune. Assimileringspolitikken er dominerende i organisasjonen og man ønsker at alle handler og tenker slik Kristiansand kommune tenker og handler.

Konklusjonen av dette avsnittet, er at Kristiansand kommune ikke kan kategoriseres som en multikulturell organisasjon.

Mangfoldsledelse, som et alternativ til lovveien, er ment å fungere som en likestillingsstrategi som ønsker å sette forskjelligheter ved individer på dagsorden, og satser derfor på individuelle ressurser og kvaliteter (Bullock, 2005). Mangfoldsledelse som mange andre organisasjonsteorier, er avhengig av kontekst, situasjon og tid. Vi leser ofte om mangfoldsledelsespraksiser, som mer eller mindre er blitt studert i USA og andre multikulturelle kontekster og land. Å satse stort på en strategi i en kontekst som er preget av likhetsfilosofien er vanskelig.

Det norske og skandinaviske perspektivet på likhet, er basert på antidiskriminering og rettferdighet, som vil redusere mulighetene for forskjellsbehandling i samfunnet. Kristiansand kommune er et bra eksempel på den skandinaviske og den norske tilnærmingen til likestilling. Respondentene mine og kommunepolicy-en reflekterer dette på en klar og tydelig måte. Det finnes en konsensus rundt likestillingstema og det handler om å ha antidiskriminerings- og likestillingslover som fundament. Strategier som utfordrer dette fundamentet får ikke gjennomslag i organisasjonen. Mangfoldsledelse er en strategi basert på frivillighet og er egnet til organisasjoner som er i stand til å innføre en slik strategi.

Mangfoldighetsperspektivet tror på at organisasjoner, gjennom en kontinuerlig endring og utvikling, oppnår en høy grad av stabilitet (Sørensen, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug; 2004). I utgangspunktet er Kristiansand kommune opptatt av at alle samfunnsgrupper blir representert i organisasjonen. Dette er også budskapet fra respondenten som representerte toppledelsen:

*”Jo mer mangfold du har, jo flere ulike synspunkter får du, ulike kulturinstruksjoner får du, og det bidrar til utvikling, tror jeg”.*

Dette er et tegn på at respondenten snakker om en dynamisk stabilitet der kommunen ønsker en utvikling og forandring som er et resultat av nye ideer og tankemåter. Dette blir også bekreftet av et stort flertall av respondentene. Det finnes ikke mye som indikerer på at organisasjonen faktisk går gjennom denne dynamiske utviklingen. Dersom man ser på sammensetningen av ulike enheter og sektorer i Kristiansand kommune, vil man finne ut at det ikke finnes noen store variasjoner i den gruppen som tar avgjørende beslutninger.

Den utfordrende organisasjonskulturen er i høyeste grad opptatt av at alle ”tror på det samme”. Dette skaper en enfoldig kultur som gjør at alle ser på omverdenen med et felles sett briller. En indikator på at der arbeidsoppgavene er mangfoldige, er sammensetningen av medarbeidere enfoldig. I avdelinger og enheter der arbeidsoppgavene er enkle, er sammensetningen av arbeidskraften mangfoldige. Ifølge respondentene mine, er det etniske mangfoldet varierende fra nærmere 0 prosent til over 60 prosent i de ulike enheter og avdelingene, og på de ulike nivåene.

Et annet moment er at mangfoldsledelse betegnes som en forløper til økte organisatorske prestasjoner (Cox og Smolinski; 1994). Det handler om lederteknikker som vil påvirke enkeltindivider til å øke prestasjonene sine. Dette skjer dersom organisasjonen opplever en kulturendring i retning av mer individualisering. Dette står i motsetning til Kristiansand kommune sin politikk, fordi den er opptatt av rettferdighet og likhet. Bowens (1993), ser på mangfoldsledelse som en kulturdannelsesprosess basert på verdsettelsen av individuelle forskjelligheter. Den dominerende arbeidskulturen i Kristiansand kommune reflekterer i mindre grad at den lar seg bli styrt av en individualistisk tankegang.

Kulturdannelsesprosessen blir utfordrende for Kristiansand kommune fordi den utfordrer de kjerneelementene i organisasjonskulturen som er basert på fellesskap, rettferdighet og likebehandling. Respondentenes forklaringer tyder heller ikke på en endring i denne retning.

Det de signaliserer for er at den nåværende kulturen har elementer som kan håndtere mangfold på sin måte. En av respondentene kommenterte dette slik:

*”Jeg tror den generelle ordningen vi har for inkludering til alle de ansatte, vil omfatte disse også”*(L).

Dette er en indikator på at mangfoldsledelse i den grad kommunen refererer til ikke er basert på en forandring i retning av individualisering av arbeidskulturen i organisasjonen, noe som er en av de største kritikkene mot mangfoldsledelse.

Taylor Cox(1991) kategoriserer organisasjoner som innfører mangfoldsledelse til å være multikulturelle organisasjoner. Jeg drøftet dette temaet og konkluderte med at Kristiansand kommune ikke er en multikulturell organisasjon, men en plural organisasjon. Så lenge det finnes synonymitet mellom multikulturalisme og mangfoldsledelse vil det være liten sannsynlighet for at Kristiansand kommune praktiserer mangfoldsledelse. Kristiansand kommune har i enkelte tilfeller mangfoldsledelsestrening i form av kurs og konferanser, som også respondentene gav uttrykk for.

### **5.7 Modellens forklarings-effekt(2-1)**

Modellen som er presentert i teorien viser hvordan en mangfoldig ledelse i en organisasjon ser ut. Denne modellen viser til at ledelsen i en organisasjon ser på forskjelligheter som en total kulturendring, mer enn en ”policy design”, som søker å tilfredsstillende myndighetenes krav. Tidligere i drøftingen argumenterte jeg for hvilke argumenter for mangfoldsledelse som står sterkest blant respondentene og i Kristiansand kommunes policy.

Samfunnsargumentet, som blant annet dreier seg om integrering av etniske minoriteter og moralske begrunnelser, var den argumentasjonen som hadde størst oppslutning blant respondentene. Det går i den retning at mangfoldsinisiativer fra toppledelsen handler om å innfri sitt ansvar overfor samfunnet. Grunntanken er ikke å se på mangfoldressurser som elementer for utvikling, men at det finnes en forpliktelse rettet mot samfunnet og innad i organisasjonen til å satse på disse ressursene. I en del tilfeller, for eksempel innen renhold og helse- og sosial- sektoren, er det behovet som regulerer mangfoldet. Modellen tar blant annet for seg en bedre aksept og innrømmelse i omgivelsene for organisasjoner som innfører mangfoldsledelse. Men i Kristiansand kommune er denne faktoren marginal. En av

respondentene mine, nevnte blant annet at det i enkelte tilfeller var omgivelsene og brukerne som var mest kritiske til økningen av etniske minoriteter i enheten.

Dersom Kristiansand kommune ønsker å styre mangfold er det viktig at de verdsetter mangfold, har mangfold, og gjennomfører endringer slik at etnisk mangfold blir en integrert del av organisasjonen. Dette vil på sikt heve individuelle prestasjoner gjennom adferdsendring. Dersom den individuelle prestasjonen øker i en organisasjon, kan dette medføre at mangfold kommer organisasjonen tilgode. Dette gjør at både organisasjonens prestasjoner øker og at man oppnår et bedre omdømme.

Kristiansand kommune fører fortsatt en assimileringpolitikk. Individuer gjør motstand mot assimilering og nye grupper er mindre villig til å bli assimilert, samtidig med at det finnes faktorer som ligger utenfor assimileringen, som for eksempel kreativitet og nytenkning. Ved ikke å inkludere etniske minoriteter og utsatte grupper, kan organisasjonen gå glipp av disse ressursene.

Kristiansand kommune praktiserer ikke mangfoldsledelse og det er ikke aktuelt å snakke om hvor effektiv denne strategien er i Kristiansand kommune.

**5.8 Er det mulig å delvis praktisere mangfoldsledelse? Er det mulig å ha et mangfoldig, inkluderende og likestilt arbeidsliv, uten mangfoldsledelse? Er det en iboende interessekonflikt mellom kollektivets interesse og individets interesser, mellom likhet og forskjellighet, som gjør mangfoldsledelse vanskelig å praktisere? Kan ledelsen ”bestemme” at nå skal arbeidsplassen være åpen for mangfold?**

Mangfoldsledelse er en kulturdannelsesprosess. Mangfoldsledelse trenger organisasjonsendring der både individets- og kollektivets- adferd endres. Ved hjelp av Jacobsens modell (Figur 4.4, side 89), og modellen i teoridelen, kan denne endringen skje ved at mangfoldsinitiativer ofte kommer fra ledelsen i organisasjonen, der både de strukturelle og kulturelle elementene i organisasjonen forandres. Blant de viktigste strukturelle elementene er den formelle strategien som skal endres.

Ledelsesstrategier er viktige for å endre adferden og er blant de viktigste elementene i den formelle delen innad i organisasjonen. Mangfoldsledelse er en ledelsesstrategi som på sikt kan påvirke organisasjonens adferd og medvirke til at organisasjonens resultater og ”outcome”

også endres. Men denne alene kan ikke være nok for å lykkes. Organisasjonens kultur, dvs. dens verdier, normer og grunnleggende antakelser, må også gjennomgå endringer. Jeg oppfatter mangfoldsinitiativer i Kristiansand kommune som strukturelle endringer i begrenset omfang, som ikke kan endre organisasjonens atferd og ”outcome”. Dersom endringstiltak i retning av mangfoldsledelse ikke blir fulgt opp av kulturelle endringer, risikerer tiltaket å bli betegnet som ”tomme endringer”(Jacobsen, 2006).

En organisasjon som proklamerer mangfoldsledelsespraksis skal være multikulturell. Mangfold i slike organisasjoner skal finnes på alle nivå og i alle ledd. Men først og fremst er det troen på mangfold og troen på at mangfold vil endre organisasjonens og organisasjonsmedlemmenes adferd og innsats er avgjørende for mangfoldsledelse. En organisasjon kan ha mangfold, men det betyr nødvendigvis ikke at organisasjonen praktiserer mangfoldsledelse.

Mangfoldsledelse er en strategi som er basert på forretningsideer. Mangfoldsledelse har sitt opphav i samfunn og kulturer som er annerledes enn det norske samfunnet og den norske kulturen. Vi opplever en høy grad av kollektiv tenkning og løsninger i det norske arbeidslivet. Likhetstenkningen har satt sitt særegne preg, som ikke så lett lar seg bli utfordret av individualistiske tankeganger og løsninger. Det norske arbeidslivet er ment å være rettferdig, der likestillingen er regulert og overvåket av egne politiske organer og institusjoner. Men denne likestillingen har også andre arenaer. Dette har fungert særlig i forhold til norske kvinners likestillingsrett. Disse tiltakene og lovveiene har ført til at antallet av kvinner i arbeidslivet har økt, uten at det har ført til dårligere resultater og uten at motstanden mot denne endringen har vunnet fram. Men etnisk mangfold er et nytt fenomen i Norge.

Norge har vært et homogent samfunn og har ikke hatt slike utfordringer tidligere. Først nå når samfunnets demografi har forandret seg og andre grupper i samfunnet ønsker bedre likestillingsmekanismer enn det som finnes, så ønsker politikere og samfunnets medlemmer nye metoder og mekanismer for å ivareta en likestilling som er tilpasset de nye situasjonene.

Dersom arbeidslivet i Norge ønsker å være inkluderende og likestilt og samtidig være mangfoldig, da er det viktig at også vi, i sammenlikning med andre land, åpner veien for ideer og strategier som er egnet til situasjonen vår i Norge. Det er ikke mye som tyder på at gamle metoder og tiltak fungerer når det gjelder etnisk mangfold. Vi er i ferd med å danne sosiale klasser mellom majoriteten og etniske minoriteter. Høyere arbeidsledighet, lavere lønn,

dårligere jobbmuligheter, lavere utdanning, osv. er det som kategoriserer de etniske minoritetene.

Et arbeidsliv uten diskriminering kan ikke være realistisk, dersom ikke alle får like muligheter og rettigheter. Mangfoldsledelse er et verktøy som vil kunne åpne veien for utsatte grupper i arbeidslivet, slik at representasjonen av de etniske minoriteter blir mer rettferdig. Kristiansand kommune er i en overgangsfase der man ønsker å innføre mangfoldsledelse. Men, forutsetningene for bruk av en slik strategi, er ikke tilstede. Det de opplever nå er mangfoldsledelsestrening, dvs. en kombinasjon av lovveien og mangfoldsledelsesideer. Man ønsker å bruke samme metoder og lovgivninger som de har brukt for kvinner.

Det er viktig for kommunen å forstå at dette er to forskjellige ting. Man skal være oppmerksom på at norske kvinner har samme kulturell bakgrunn som norske menn, mens etniske minoriteter har en helt annen kulturell bakgrunn. Det å forsøke å bruke samme løsningsforslag for å løse to forskjellige problemstillinger, vil ikke alltid fungere like bra.

Det er samtidig en stor utfordring at lovreguleringer blir erstattet av frivillige ideer. Norge er et land med en høy grad av reguleringer der staten har stor makt. Statlige organer og bedrifter utgjør en stor del av arbeidslivet i Norge. I disse organene foregår en høy grad av regelstyring. Mye av det som blir gjort og produsert er regulert gjennom loven. De fleste statlige organisasjoner er byråkratiske. Disse organisasjonsformene lar seg ikke lett å forandre. Derfor har ikke ledelsen i slike organisasjoner, den friheten som trengs for å tilpasse seg ulike situasjoner raskt. Politikk og polistiske samhandlinger utgjør en god del av samspillet i slike organisasjoner.

Kristiansand kommune, som en offentlig organisasjon, er ikke noe unntak. Ledelsen i denne organisasjonen kan heller ikke innføre mangfoldsledelsesstrategier når som helst. Jeg ser at det er et ønske om å øke mangfoldet i organisasjonen, men det som skjer og har skjedd er ofte på et ureflektert symbolsk plan og reflekterer ikke mangfoldledelsestenkning. Det som har skjedd, er av en politisk karakter som søker å oppnå legitimitet. Kommunen skal og må åpne veien for etniske minoriteter på ulike nivåer, og spesielt i bestemmende organer og på ledelsesnivå. Uten at det blir en reell deltakelse på alle plan, kan man ikke betegne det som har skjedd hittil, som en del av mangfoldstenkningen.

Mangfoldsledelsesstrategien ønsker en likestilling basert på frivillighet. En mangfoldig arbeidsplass er mer kreativ og innovativ i følge denne strategien. Sammensetningen av ulike



personer med ulike bakgrunner vil være stimulerende og utfordrende i følge mangfoldsledelsesteorier. Det er individets kvalifikasjoner og kunnskap som er bestemmende. En person kan ikke utestenges på grunn av vedkommendes utseende eller kulturell bakgrunn. Mangfoldsledelse omhandler kulturdanning som er en langvarig prosess og som er tidskrevende. Derfor kan ledelsen ikke bestemme at nå skal arbeidsplassen være åpen for mangfold på alle nivåer. Å åpne arbeidsplassen for mangfold krever åpenhet. Både strukturell og kulturell åpenhet er grunnsteinen i mangfoldsledelse.

Mangfoldsledelse er et alternativ til lovveien. Affirmative Action eller positiv særbehandling, var et lovregulert tiltak for å øke mangfoldet på arbeidsplassene i USA. Mangfoldsledelse eller Diversity Management erstattet Affirmative Action, for å gjøre mangfold til en integrert del av amerikanske organisasjoner. Diversity Management har fungert så langt i USA. Men det betyr ikke at denne kan fungere i andre forhold og kontekster. Det amerikanske samfunnet er et flerkulturelt samfunn og de fleste amerikanske organisasjoner er multikulturelle organisasjoner. Derfor kan det være enklere å innføre mangfoldsledelse i denne konteksten.

Norge og det norske samfunnet har vært et homogent samfunn med en høy grad av reguleringer. Å innføre mangfoldsledelse i norske organisasjoner er krevende og avhengig av en ny tenkning. Lovveien og lovpålagte tiltak for økt mangfold er en bare i starten av et langvarig arbeid innen dette feltet.

Mange norske organisasjoner opplever en stadig forandring i arbeidskraftens demografi. Den nye situasjonen er utfordrende for organisasjonene. En assimilerende integreringspolitikk kan på sikt være konfliktskapende. Dersom vi ser på samfunnet forøvrig, forstår vi at samfunnet står overfor en rekke utfordringer når det gjelder integrering av etniske minoriteter. Det norske samfunnet forventer at etniske minoriteter blir assimilert.

Denne måten å tenke på har delvis smittet over i arbeidslivet. Norske bedrifter og organisasjoner deler denne oppfatningen. De som bestemmer for hvordan etniske minoriteter skal integreres, er etniske norske nordmenn. Etniske minoriteter har ikke mye å si for hvordan deres framtid i samfunnet skal være fordi de ikke deltar i beslutningene. Slike modeller for integrering kan vanskelig lykkes. Det som er viktig og avgjørende for en suksessfull integreringspolitikk, er at ulike grupper av etniske minoriteter også deltar i debatter rundt integrering og blir representert i samfunnets bestemmende organer.

Antidiskriminerings- og likestillings- lovgivningen, sammen med kvotering, kan i samspill med for eksempel mangfoldsledelsesstrategier fungere for å likestille etniske minoriteter på norske arbeidsplasser. Men dette er en metode som krever forskning. Hvordan og på hvilken måte kan en kombinasjon av disse metodene anvendes? Hvilke utfordringer, fordeler og ulemper kan en slik løsning medføre? Hvilke organisatoriske endringer kreves? Dette er en del av mange spørsmål som man må søke å finne svar på, eller ved å eksperimentere en kombinasjon.

## **5.9 Noen betraktninger eller råd til Kristiansand kommune**

Avslutningsvis i denne delen av oppgaven ønsker jeg å komme med mine betraktninger til Kristiansand kommune, som kan være nyttige?

Jeg har fått en forståelse av at potensialet for å innføre mangfoldsledelse i Kristiansand kommune kan være tilstede, fordi ledelsen i toppnivå i Kristiansand kommune virker positive til mangfold av ulike årsaker. I en del områder av Kristiansand kommune, ser man tendenser til mer åpenhet, enten på grunn av behovet for arbeidskraft, eller troe på at mangfold kan tilføre noe nytt.

Det er ikke umulig for ledelsen å finne potensielle områder i organisasjonen der de kan forsøke å ta i bruk mangfoldsledelse, men for at dette skal kunne muliggjøres, bør forutsetningene for anvendelsen av en mangfoldsledelsesstrategi være på plass. Hvis et slikt forsøk lykkes og gir resultater, kan dette fungere som inspirasjon for resten av organisasjonen.

Mangfoldsledelse kan ikke være symbolsk, den skal være reell. Det er umulig å anvende mangfoldsledelse uten en kulturell endring som er styrt av teorien om mangfoldsledelse. Organisasjonen må tro på mangfold, ha mangfold og se verdiene i mangfold, da kan mangfoldsledelse komme organisasjonen til gode.

En annen betraktning omhandler dagens situasjon. Det er høy grad av utyelighet i Kristiansand kommune. Kommuneplanen og organisasjonen har klare målsettinger. Det finnes periodemål i kommuneplanen for hvordan mangfold skal styres i framtiden. Men det er ikke avklart hvilke metoder, strategier eller lovgivninger som skal anvendes for å nå disse målene. Det er også et stort gap mellom det som blir sagt av respondentene på toppnivå og policy-en og det som blir fortalt av respondentene på lavere nivåer.

Kristiansand kommunes målsetninger forsvinner etter hvert som man forlater toppnivået. Målsetningene trenger tett oppfølging, dersom oppsatte mål ikke oppnås, skal de begrunnes av de ansvarlige. Kommunikasjonen mellom ulike ledernivå i organisasjonen bør forbedres. Dette vil skaffe Kristiansand kommune en høyere grad av troverdighet og legitimitet, særlig om de ønsker å bli anerkjent som en kommune som verdsetter mangfold. Ved at Kristiansand kommune oppnår troverdighet og legitimitet, vil dette medføre at det blir lettere for Kristiansand kommune å skaffe kompetent arbeidskraft i et knapt arbeidsmarked.

Et annet moment er at etniske minoriteter ikke er representert på ledernivå og i bestemmende organer i kommunen. Uten å øke representasjonen av etniske minoriteter på alle nivå i organisasjonen kan ikke de oppsatte målsettinger realiseres. Mangfoldsledelse handler om økt representasjon, og deltakelse. Mangfold må ha en bedre forankring i kommunen.

Rollemodeller er nødvendig og viktig for videre arbeid. Kommunen bør sette i gang tiltak for å gi etniske minoriteter en reel rolle og deltakelsesrom i kommunens organisasjon.

## Litteraturliste

### Bøker:

- Aakervik, R.(2005): *Mangfold på jobben: etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Brandi, S. Hildebrandt, S. W.Nordhaug, I. & Rurhaug, O(2004). *Inkluderingsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Brox, O.(2005). *Arbeidskraftimport: velferdsstatens redning - eller undergang?* Oslo: Pax.
- Dressgård, R.(2005). *Fra identitet til forskjell*, Oslo: Scandinavian Academic Press,
- Eriksen, H. T., Sørheim, T. A.(2006). *Kulturforskjeller i praksis: perspektiver på det flerkulturelle Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Jacobsen, D. I.(2004). *Organisasjonsendringer og Endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A.(2002). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag as.
- Holme, Idar Magne(2003). *Metodevalg og Metodebruk*. Oslo: AIT Otta AS
- Hylland Eriksen, T. & Arntsen Sørheim, T.(2006). *Kulturforskjeller i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S.(1997). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Kymlicka, W. (1996). *Multicultural Citizenship*. New York: Oxford University Press 1996.
- Kymlicka, W.(2007). *Multicultural Odysseys*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ryen, A.(2002). *Det Kvalitative Intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Sicakkan, G. H. & Lithman Y.(2005): *Changing the basis of citizenship in the modern state : political theory and the politics of diversity*, Lewiston N.Y. : Edwin Mellen Press
- Skog, O.(2005). Å forklare sosiale fenomener. Oslo: Gyldendal akademisk .
- Wood, P. (2003): *Diversity: the invention of a concept*, San Francisco: Calif. Encounter Books.

### Andre kilder:

- Allison, T. M.: 2003, Organizational Barriers to Inclusion: Perspectives from the Recreation Professional. *Leisure Sciences*, N. 26, 261-280.

Agocs, C. and Burr C.(1996): Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of manpower*, Vol. 17, No. 4, 30-45

Bassett-Jones. N.:2005, The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation: *Blackwell Publishing Ltd*, 2005, Vol. 14, N. 2, 2005.

**Bullock, Edward W.**(2005) Purpose and Passion at the crossroads of Diversity and Innovation. *Black Collegian*, Oct2005, Vol. 36 Issue 1, p62-63, 2p; (AN 19165045)

Bullock, Edward W.(2007). Tips to Identify a Company on the Journey to Diversity and Inclusion: *Black Collegian*, Feb2007, Vol. 37 Issue 2, p49-49, 1/2p; (AN 24311088)

Carrol, A. S.: 1990, 'Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and an Initial Consensus', *Management Decisions* 28, 24-29

Cox, Jr., **Taylor**. *Executive* (19389779), May1991, Vol. 5 Issue 2, p34-47, 14p, 3 charts; (AN 4274675)

Cox, T. H., and S. Blake: 1991, Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitive', *Academy of Management Executive* 5, 45-56

Cox, T. H., and C. Smolinski: 1994, Managing Diversity and Glass Ceiling Imitativeness as National Economic Imperatives (Working Paper, 9410-01), *University of Michigan, School of Business Administration*.

Cox, T. H: 1991, 'The Multicultural Organization', *Academy of Management Executive* 5, 34-47

Franke, Richard H.. Valuing Diversity: New Tools for a

New Reality *Academy of Management Executive*, Nov95, Vol. 9 Issue 4, p93-94, 2p, 1 bw; (AN 9512032209)

Griggs, L. B.: 1995, *Valuing Diversity*(McGraw-Hill, Inc., California)

Gilbert, Jacqueline A.; Stead, Bette Ann; Ivancevich, John M.. *Journal of Business Ethics*, Aug99, Vol. 21 Issue 1, p61-76, 16p, 2 charts, 1 diagram; (AN 12132305)

Gilbert, D. J., and B. S. Stead: 1996, Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference?, *Group & Organization Management*

Hubbard E.(1999): Diversity and the Bottom Line: *Facts, Figures and Financials, Diversity Factor*, Vol. 7, No. 4, 29-33.

Jacqueline S. Gilbert, Bette Ann Stead & John M. Ivancevich. Diversity Management: A New Organizational Paradigm, *Journal of Business Ethics* (21): 61-76 1999.

Kitron, G. & Green. A.(2000b). Managing Diversity: A New Way forward? A trade Union Perspective, *Presented at the British Academy and Management Conference, Edinburgh*, September.

Kvistum, I.(2007):. Lokker fram ledermangfold. *Personal og ledelse*, Nr. 5; 18-22

Michael Stubor(2002): `Corporate Best Practice: What some European Organizations are Doing Well to Manage Culture and Diversity`. In G. Simmons(Ed.), *Eurodiversity. A Business Guide to Managing Difference*, Butterworth-Heinemann, London

Michael Stubor(2002): `Corporate Best Practice: What some European Organizations are Doing Well to Manage Culture and Diversity`. In G. Simmons(Ed.), *Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference*, Butterworth-Heinemann, London

Valasquez, M.: 1996(Winter), `Thinking Ethically` , *Issues in Ethics*, 2-5

Richard O.(2000): Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 164-177.

Robinson G. & Dechant K.(1997): Building Business Case for Diversity, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3, 21-31.

Rogstad, J.:2006, Den Flerkulturelle Bedriften- et Spørsmål om Moral: *Horsont*, N. 2, 2006.

Sessa, V. I.: 1992, `Managing Diversity at the Xerox Corporation: Balanced Work Force Goals and Caucus Groups`, in S. E. Jackson (ed.), *Diversity in Workplace* (The Guilford Press, New York).

Supphellen, Magne; Kvitastein, Olav A.; Johansen, Svein Tvedt. *Public Opinion Quarterly*, Spring97, Vol. 61 Issue 1, p208-224, 17p, 2 charts; (AN 9709075657)

Stubor. M.(2002): *Corporate Best Practice: What some European Organizations are Doing Well to Manage Culture and Diversity`. In. G. Simmons(Ed.), Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference*, Butterworth-Heinman, London

Taylor Cox, Jr., the University of Michigan. The Multicultural Organization,

*Academy of Management Executive*, 1991 vol. 5 No. 2

Thomas, R. R.: 1992, Managing Diversity: 'A Conceptual Framework', in S. E. Jackson and Associates(eds.) *Diversity in Workplace*(The Guilford Press, New York), 306-317

Thomas, R. R.: 1992, 'Beyond Race and Gender': *Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*(AMACOM, New York)

Thomas Jr., R. Roosevelt. Affirmative Action: From the Perspective of Diversity.PHYLON, Fall/Winter2001, Vol. 49 Issue 3/4, p99, 38p; (AN 9708310)

Thomas Jr., R. Roosevelt. Diversity management: An essential craft for leaders. *Harvard Business Review*, Mar/Apr90, Vol. 68 Issue 2, p115-115, 1/2p; (AN 10024970)

Vonsild, S.: 1996, Management of Multicultural Projects: How Does Cultural Influence Project Management?: *Balancing Team and Task*, Paris, June, 1996.

#### **Nettkilder:**

Arbeids og Inkluderingsdepartementet(11.november 2009) *Integrering og Mangfold* Lastet ned 11. november 2009:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/tema/integrering.html?id=1138>

Fornyings- og Administrasjonsdepartementet(2009) *Moderat Kvotering av Innvandrere*, 2009, fra: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/lonns-\\_og\\_personalpolitikk/moderat-kvotering-av-innvandrere.html?id=505239](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/lonns-_og_personalpolitikk/moderat-kvotering-av-innvandrere.html?id=505239)

Elstad, S.:2008 Ingen jobb- Ingen integrering(Dagbladet, finner ikke siden igjen)

Nerland, S. M., 2008: *Ikke-vestlige innvandreres forhold til arbeidsmarkedet, utdanning og velferdsordninger I ulike livsfaser*, 2008, fra

[http://www.ssb.no/emner/06/01/rapp\\_200826/rapp\\_200826.pdf](http://www.ssb.no/emner/06/01/rapp_200826/rapp_200826.pdf)

Røed, H.(9. Februar 2009). *Uten innvandring stopper Sørlandet*. Lastet ned 09, februar, 2009

<http://www.fvn.no/mening/debatt/article647157.ece>

Rogstad, J.(12. August 2008), *Hvilket Mangfold?* 12.august 2008.

<http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001080071382&tag=item&words=Hvilket%3Bmangfold>

Sjøholt, G.(15.01.2009). *Hva er kommuneplanen?* Lastet ned 20.2.2009 fra

<http://www.kristiansand.kommune.no/ncms.aspx?id=ACD56083-97C7-4485-9A3C-719947EDDF32>

Kristiansand kommune. Forslag til handlingsprogram 2009-2016. Lastet ned fra [www.kristiansandkommune.no/budsjettforslag](http://www.kristiansandkommune.no/budsjettforslag)

Arbeids- og Inkluderingsdepartementet. *Sentrale begreper*. Lastet ned fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/tema/integrering/midtspalte/sentrale-begreper.html?id=566423>

### **Interne kommunekilder**

Rådmannen i Kristiansand.(2009): *Veiledning for ansettelse i Kristiansand kommune*. Utkast, siste versjon 30.01.2009

Hansen. G.H.(2005): *Arbeidsgiverpolitisk plattform for Kristiansand kommune*. Kristiansand kommune. 1. Februar 2005.



## Vedlegg

### Intervjuguide:

Mangfoldsledelse er en strategi som ser på menneskelige forskjeller som en styrke og et potensial frem for å se på dem som problemer. Strategien er for at organisasjoner/bedrifter blir mer mangfoldig i arbeidsstokken i forhold til ulike grupper i samfunnet. Denne strategien anvendes for å forbedre etniske minoriteters posisjon i arbeidsmarkedet.

Kristiansand kommune, er den største enkeltstående arbeidsgiver på Sørlandet med ca. 6500 ansatte. Hvordan ledelsen i Kristiansand kommune oppfatter og praktiserer mangfoldsledelse og det å likestille etniske minoriteter i organisasjonen som følge av å ta i bruk denne strategien, er det jeg vil undersøke.

Undersøkelsen tar for seg for en toppleder i Kommunen, Ledere/personalansvarlige i ulike sektorer og enhetsledere i Kristiansand kommunen.

### Personalia:

Navn:

Kjønn:

Alder:

Antall år som leder i denne eller andre lederposisjoner i kommunen:

Ansvarsområde(arbeidsoppgaver):

Utdanningsbakgrunn:

Tidligere lederverv i offentlig eller privat sektor:

### Om bevissthet om og holdninger til mangfold på arbeidsplassen

1. Hva menes med *mangfold* på arbeidsplassen?
2. Er *etnisk* mangfold på arbeidsplassen et mål i Kristiansand kommune/sektoren din?
3. Hvorfor er du, og eventuelt Kristiansand kommune, opptatt av *etnisk* mangfold på arbeidsplassen? Hvilke argumenter bruker du som leder for innføring av mangfoldsledelse i din organisasjon? (demografi, Mangel på arbeidskraft osv.)

4. Hvilke styrker og svakheter (fordeler/ulemper) kan økt etnisk mangfold på arbeidsplassen gi? (Er det en styrke eller er det en økt belastning fordi etniske minoriteter må ha mer oppfølging? Oppfatte dem som de andre eller se på dem som svake og må ha hjelp, Det er hensikten med spørsmålet som ikke skal stilles direkte)
5. Hvilke forventninger har du til etniske minoriteter og hvilken rolle de kan spille i arbeidsplasskulturen? Skal de tilpasse seg den eksisterende arbeidsplasskulturen eller skal man ha rom for å akseptere avvikende (nye) kulturer?
6. Hvordan kommunen vil imøtekomme framtidige forandringer i arbeidsmarkeds demografi?

### **Om mangfoldsledelse (strategi)**

7. Hvordan tror du en god leder kan lede en arbeidsplass som er preget av etnisk mangfold? (utfordringer/muligheter)
8. Har du (din organisasjon) utviklet strategier for å øke det etniske mangfoldet? For eksempel:
  - En bestemt rekrutteringspolitikk?
  - En handlingsplan for likestilling av etniske minoriteter?
  - Utvikling av et flerkulturelt arbeidsmiljø?
9. Hvilke rolle spiller etniske minoriteter i utarbeiding av policy og når mangfoldsledelse skal defineres innad i organisasjonen?(at de skal sitte i styrer og ledelsesposisjoner for å være med på avgjørelser)
10. I hvilken grad vil mangfoldsledelse understøtte eksisterende strukturer og kulturer, normer og siterende sedvaner i organisasjonen(hvorfor er det vanskelig å tenke mangfoldig)?

### **Om mangfoldsledelse i praksis (metode)**

11. Hva gjør du i praksis for å rekruttere etniske minoriteter innenfor ditt ansvarsområde
12. Hva gjør du i praksis for å integrere etniske minoriteter innenfor ditt ansvarsområde? (Introduksjonsprogram? Fadderordning?)
13. Hva gjøres i praksis for å sikre etniske minoriteter karriereutvikling og deltakelse i organisasjonen? (Mentor, utdanning)
14. Hva gjøres i praksis for å holde på etniske minoriteter slik at de ikke forlater arbeidslivet(for eksempel seniorpolitikk, Utdannelse i kulturell mangfold)

15. Kan du fortelle noe om etnisk mangfoldshistorie i organisasjonen?
16. Hvordan vil du beskrive utviklingen fra enfoldig arbeidsplass til mangfoldig(etnisk) arbeidsplass?

**Om motstand til mangfold og håndteringen av motstand**

17. Opplever du at det er motstand i organisasjonen (blant de ansatte) til å rekruttere og integrere etniske minoriteter innenfor ditt ansvarsområde?
18. I så fall, hvordan håndterer du eventuell motstand mot etnisk mangfold (holdningspåvirkning, utdanning i mangfold, utdanning i kulturell mangfold)?

**Er det noe mer du ønsker å legge til? Noe jeg ikke har spurt om og som du mener er relevant til dette temaet.**