

**Implementering av strategi for likestilling, inkludering og
mangfold i offentlig sektor**

- En casestudie av Kristiansand kommune

Et spill for galleriet?

YONAS GAIDI & ARDIAN PASJAQA

VEILEDER

Laila Margaret Nordstrand Berg

Universitetet i Agder, våren 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven er det siste leddet i en lang reise mot en mastergrad i statsvitenskap og ledelse, samt retten til å smykke oss med tittelen «statsvitere». Arbeidet med avhandlingen har vært utfordrende og krevende, men ikke minst veldig spennende og givende. Det har ikke alltid sett lyst ut, vi er derfor veldig glade for at vi endelig har kommet i mål med avhandlingen.

Vi ønsker å benytte anledningen til å rette en stor takk til vår fantastiske veileder Laila Margareth Nordstrand Berg. Uten en god veileder, ville denne perioden vært svært krevende. Vi setter stor pris på dine motiverende innspill og gode ord, du har virkelig bidratt til å bringe god stemning inn i arbeidet med avhandlingen. Du har hjulpet oss med forståelsen og disponeringen av oppgaven. Helt til slutt må det også nevnes at du er usedvanlig rask i responsen, noe vi har satt utrolig stor pris på. Tusen hjertelig takk for støtten du har vist oss. Videre vil vi også rette en takk til alle deltakerne som har stilt opp til intervju og med det bidratt til vår forskningsoppgave, slik at vi har kunnet trekke en konklusjon knyttet til problemstillingen vår. Vi ønsker å takke for deres positive holdning til oss og vårt prosjekt, deres imøtekommelse og lykkeønskninger underveis i prosessen.

Avslutningsvis vil vi takke familie og venner som gjennom hele prosessen har bidratt med god støtte og motivasjon. videre ønsker vi å rette en spesiell oppmerksomhet mot Ardians sønn, Liam. Tusen takk for at du har løftet pappas humør og motivasjon med tanke på å i det hele tatt gjennomføre en mastergrad. Helt til slutt ønsker vi også å rette en spesiell oppmerksomhet mot Yonas' kone, Ingrid og sønn Liam. Tusen takk for at dere har løftet mitt humør og motivert meg med tanke på å komme i mål med denne mastergradsavhandlingen.

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss og drøftet hvordan ledere med ansettelsesansvar i Kristiansand kommune forstår og eventuelt implementerer kommunens strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold. Oppgavens problemstilling har derfor sett slik ut:

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?»

For å svare på oppgavens problemstilling har vi benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har gjennomført dybdeintervjuer med ledere fra flere ulike sektorer innad i kommunen. I tillegg baserer forskningsoppgaven seg på en kombinasjon av fagbøker, vitenskapelige forskningsartikler, offentlige dokumenter og annen sekundærdata slik som avisartikler. Vi har videre analysert vårt innsamlede datamateriale i lys av forskningsoppgavens teoretiske rammeverk. Med bakgrunn i oppgavens analyse kan vi argumentere for at det kan slås fast at det fra toppledelsens side, ikke i stor nok grad har blitt iverksatt konkrete tiltak, med tanke på å skape en bevisst og målrettet handlingsplan for implementeringen av Kristiansand kommunes strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold. Vi ser at lederne forstår strategien som noe frivillig og at det heller ikke fra deres side gjøres noen direkte tiltak med tanke på å implementere den.

Abstract

Kristiansand municipality has decided to implement a purposeful strategy for equality, diversity and inclusion in its public sector. Working towards this goal has been a political decision, however; decisions do not matter if they are not implemented properly. Therefore the topic of this thesis has been to research how leaders with hiring responsibilities in the public sector of the municipality are approaching the challenge. Our approach has been based on qualitative research methods, where we have carried out in-depth interviews with leaders from various sectors within the municipality. In addition; a combination of scientific research documents, textbooks in the field and data from secondary sources, eg: newspaper articles - forms the basis of this thesis. The data has been analyzed through our thesis's theoretical framework. Based on the analysis of the topic it can be argued that the goals of the municipality has not yet been achieved due to leaders of the various sectors interpreting the strategy as optional, leading to an absence of concrete measures to achieve them.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	3
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Mangfold med dets fordeler og ulemper – Bakgrunn og lovgivning.....	9
1.2.1 Et mangfold innen mangfoldet.....	9
1.3 Aktualisering og introduksjon av oppgavens problemstilling.....	11
1.3.1 Kristiansand kommune som en foregangskommune.....	12
1.3.2 Oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.....	13
1.4 Tidligere forskning.....	14
1.4.1 Vår motivasjon for oppgaven.....	16
1.5 avgrensninger av oppgaven.....	17
1.6 Kort oppsummering og gangen videre i oppgaven.....	18
2. Kontekstuelle forhold.....	19
2.1 Forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner - Kristiansand kommune som en organisasjon.....	19
2.1.1 «Det er mennesker det handler om».....	20
2.2 Oppgavens regulative rammeverk.....	23
2.2.1 Annet lovverk.....	25
2.2.2 Regulativt rammeverk sett i lys av offentlig vs. Privat sektor.....	26
2.2.3 New Public Management og viktigheten av transparens.....	27
3. Teoretisk rammeverk.....	29
3.1 Kommunal sektor i lys av institusjonelt perspektiv.....	29
3.2 Det instrumentelle perspektivet.....	30
3.2.1 Hvorfor er instrumentelt perspektiv relevant for oppgaven.....	31
3.2.2 Forskningsspørsmål 1.....	32
3.3 Myteperspektivet.....	32
3.3.1 Hvorfor er myteperspektivet relevant for oppgaven.....	34
3.3.2 Forskningsspørsmål 2.....	34
3.4 Kulturperspektivet.....	34
3.4.2 Differensierings- og integreringsperspektivet.....	37
3.4.3 Subjektiv oppfattelse av organisasjonskultur.....	38
3.4.4 Hvorfor er kulturperspektivet viktig for oppgaven?.....	39
3.4.5 Forskningsspørsmål 3.....	39

3.5 Ledelse, rekruttering og mangfold	39
3.5.1 Mangfoldsledelse	41
3.5.1.1 Informasjonstrening	42
3.5.1.2 Opplæring innen kulturbevissthet – opparbeidelse av kulturell kapital	42
3.5.1.3 Opplæring i rasismebevissthet – å utfordre rasistiske holdninger.....	43
3.5.1.4 Likestillingstrening – bekjempelse av diskriminering.....	43
3.5.1.5 Antirasisme trening – likestillingspolitikk med positiv behandling	44
3.5.1.6 Mangfoldstrening	45
3.5.2 Hvorfor er mangfoldsledelse relevant for oppgaven?	46
3.5.3 Forskningsspørsmål 4	46
4. Metodisk tilnærming og design.....	47
4.1 Forskningsdesign	47
4.1.1 Kvalitativ vs. Kvantitativ design	47
4.2 Casestudie med kvalitativt perspektiv	48
4.2.1 Første fase: utvikling av problemstilling.....	48
4.2.2 Andre fase: valg av undersøkelsesdesign.....	49
4.2.3 Tredje fase: Hva slags data skal vi samle inn?	49
4.2.4 Fjerde fase: Innsamling av kvalitative data	50
4.2.5 Femte fase: Hvordan velger vi ut enheter?	51
4.2.6 Sjette fase: Hvordan skal vi analysere datamaterialet?	53
4.2.7 Syvende fase: Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?.....	53
4.2.7.1 Reliabilitet	53
4.2.7.2 Validitet.....	54
5. Dataanalyse og drøfting i lys av det teoretiske rammeverket	56
5.1 Det instrumentelle perspektivet.....	56
5.1.1 Hierarkisk oppbygging	56
5.1.2 Sentralisering.....	57
5.1.3 «Mekanisk» arbeidsstab	58
5.1.4 Konsekvenslogikk.....	59
5.2 Myteperspektivet	61
5.2.1 Press fra de institusjonelle omgivelser.....	61
5.2.2 Betydningen av omdømme.....	62
5.3 Kulturperspektivet.....	65
5.3.1 Kulturell likhet som følge av indre og ytre press.....	65
5.3.2 Differensierings- og integreringsperspektivet	68
5.4 Ledelse, rekruttering og mangfold	71

5.4.1 Ledelse	71
5.4.2 Rekruttering	73
5.4.3 Mangfold	76
5.4.4 Mangfoldsledelse	77
5.4.4.1 Informasjonstrening	78
5.4.4.2 Kulturbevissthet	79
5.4.4.3 Rasismebevissthet	79
5.4.4.4 Likestillingstrening	81
5.4.4.5 Antirasismetrening	82
5.4.4.6 Mangfoldstrening	82
6. Oppsummerende analyse og konklusjon	84
6.1 Funn sett i lys av det instrumentelle perspektivet	85
6.1.1 Offentlig versus privat sektor	86
6.2 Funn sett i lys av myteperspektivet	86
6.3 Funn sett i lys av kulturperspektivet	87
6.4 Regulative strukturer, treningsmetoder og mangfoldsledelse	88
6.5 Konklusjon	90
6.6 Hvordan bidrar oppgaven til å tette gapet mellom teori og praksis?	91
6.7 Forslag til videre forskning	92
7. REFERANSELISTE	93
7.1.1 Vedlegg 1 – Informasjonsskriv & samtykkeskjema	98
7.1.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide	101

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I boken «Managing Uncertainties in Networks» retter Koppenjan og Klijn (2014) fokus mot de senere års evolusjon av det moderne- og mangfoldige samfunnet. Gjennom det siste tiåret har man nemlig vært vitne til en markant endring og utvikling i det man i dag anser som det vestlige samfunnet. Samfunnet preges i dag av en mer heterogen sammensetning av innbyggere. Således kan vi anse dagens samfunn, som et samfunn bestående av et mangfold av ulike religioner, seksuelle legninger, og kjønnsuttrykk, samt nasjonaliteter, bare for å nevne noen. Mangfold er et begrep som blir brukt stadig vekk, men ofte så ligger det forskjellige avklaringer på hva det innebærer.

«Kort forklart så kommer mangfold ut ifra at noe er forskjellig, men at forskjellen blir forstått som noe positivt» (Berg mfl., 2012, s. 8).

Det kan argumenteres for at det finnes flere grunner til at mangfold bør oppfattes som noe positivt. Blant disse kan man for eksempel vise til at dersom man aksepterer- og ser verdien av mangfoldet, kan man i større grad dra full nytte av alle ressursene man har i samfunnet. Med en forankring i den nevnte utviklingen av dagens samfunn, mener Koppenjan & Klijn (2014) at den nevnte heterogeniteten i samfunnet, over tid har ført til at det i dag stilles høyere krav til politikerne, med tanke på utarbeidelsen av dagens politikk. Per dags dato er det 765 108 personer med innvandrerbakgrunn i Norge, noe som igjen gir en indikasjon på en del av mangfoldet vi har i Norge (SSB, 01.11.19).

I arbeidet med denne oppgaven ønsker vi først og fremst å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign, hvor vi gjennomfører dybdeintervjuer med et lite knippe nøkkelrespondenter, i tillegg til en informant. Grunnen til at vi har valgt denne formen for oppgavedesign henger sterkt sammen med oppgavens tema og tilhørende problemstilling. Begrunnelsen av forskningsdesign vil vi imidlertid komme nærmere tilbake til i oppgavens kapittel 4 om «metodisk tilnærming og design».

Oppgavens case er fra en stor norsk bykommune, Kristiansand. Vi ønsker å forske nærmere på kommunens strategidokument, «Det er mennesker det handler om». Dokumentet omhandler en strategi for likestilling, inkludering og mangfold (Kristiansand kommune, 2015). Grunnen til at vi ikke har valgt å anonymisere casens kommune, er som en følge av det nevnte strategidokumentet. Vi ønsker som sagt, å forske spesifikt på denne strategien, for å avdekke hvordan offentlige ledere med ansettelsesansvar i kommunen, forstår- og eventuelt implementerer strategien. Det skal også nevnes at vi har sørget for å ivareta anonymiteten til selve deltakerne som har bidratt til forskningen vår. Studien består av seks ledere og en nøkkelinformant. Den favner bredt da den tar for seg ledere fra flere ulike sektorer innad i kommunen. De ulike sektorene har ansvar for mange institusjoner av ulikt slag, det er derfor svært mange ledere å velge mellom, noe som igjen gjør det mulig å anonymisere disse. At oppgaven favner bredt anser vi som en fordel, med tanke på å belyse det totale omfanget av strategiens virkning blant ledere i kommunen.

Som et resultat av den skisserte endringen og dynamikken i sivilsamfunnet har man opplevd at myndighetene har vist seg å ikke inneha tilstrekkelig med kapasitet, eller være tilpasningsdyktige nok med hensyn til det å imøtekomme, samt holde følge med utviklingen i sivilsamfunnet. Det kan argumenteres for at en enklere og mer global tilgang på informasjon gjennom plattformer som sosiale medier, og internett generelt, har bidratt til at samfunnets borgere, over tid har endt opp med å stille høyere krav til myndighetene. En slik tilgang på kunnskap og informasjon, samt en økende skepsis mot «eliten» i offentlig sektor, i tillegg til et stadig voksende mangfold blant borgerne, høyere utdanningsnivå og et gjennomsyrende høyere velstandsnivå i sivilsamfunnet, må alle vurderes som aktuelle faktorer som kan sies å føre til en endring i innbyggernes politiske preferanser, for ikke å snakke om variasjon av tjenestetterspørsel. Denne dynamikken sørger i sin tur for at myndighetene blir tvunget til å følge samfunnsutviklingen, dersom de skal være i stand til å imøtekomme etterspørselen av offentlige tjenester på en tilfredsstillende måte (Koppenjan & Klijn, 2014).

Boivard & Löffler (2009) viser i denne sammenheng til at det kan bli et større behov blant ulike lands myndigheter, med tanke på å støtte seg til sivile og private aktører for å imøtekomme borgernes skiftende behov for mangfoldige og tilfredsstillende tjenester. Vi vil dog påpeke av man i Norge har et tilsynelatende, velfungerende velferdssamfunn. I tillegg skal det også nevnes at man i andre land, slik som for eksempel Nederland og Tyskland, har en større andel av mangfold enn hva man har i Norge. Med det sagt synes vi imidlertid at det

kan være interessant å inkludere deres analyse og innspill i en norsk kontekst. Som et resultat av dette har det over tid meldt seg et behov for en mer effektiv styring og delegering på tvers av ulike nivåer. Man har gjennom de senere år vært vitne til en utvikling hvor flere land i Europa, i ulik grad har delegert noe av styringsmakten vekk i fra sentralmakten, altså egne myndigheter. Makten har blant annet blitt delegert vertikalt oppover, til overnasjonale nivåer, slik som for eksempel EU og EØS. På samme tid som den også har blitt delegert vertikalt nedover til sub-nasjonale nivåer, noe som i sin tur har vist seg i form av sterkere direktorater, regioner og ikke minst mer autonome kommuner (Boivard & Loffler, 2009).

1.2 Mangfold med dets fordeler og ulemper – Bakgrunn og lovgivning

Hvis vi skal forstå mangfold så må vi se tilbake i tid for å forstå hva mangfold og mangfoldsledelse er. På 1960-tallet innførte President Kennedy antidiskrimineringslovgivningen, som i sin tur skulle sørge for at alle virksomheter som gjorde forretninger med amerikanske myndigheter, ikke diskriminerte. Etter hvert ble den imidlertid også gjort gjeldende for utdanning og arbeid. Som en følge av dette oppstod det flere søksmål og rettsaker, noe som gjorde at styringsmakten i større grad ble tvunget til å sette søkelys på det å sikre like rettigheter for alle. Opprinnelsen til mangfoldsledelse kan forstås som en kombinasjon av offentlige lovgivninger og reguleringer for å redusere diskriminering (Drange, 2014). Det å ha en lovgivning som forbyr diskriminering er imidlertid ikke alltid nok med tanke på å sikre at personer tilhørende mangfoldet, gis like muligheter når det kommer til å gjøre karriere og utvikle seg innad i en organisasjon. I Norge har som regel fokuset, når det kommer til inkludering av mangfoldet, i hovedsak vært begrenset til inkludering av etniske minoriteter i arbeidsstokken. Dette kommer imidlertid av at landet gjennom de siste årene har opplevd et økt fødelandsmangfold (Brenna & Solheim, 2018). Det skal imidlertid nevnes at Brenna og hennes medforfattere primært driver et firma for å promotere mangfold, og derfor ikke kan betegnes som forskere i vitenskapelig forstand, da de ikke har en nøytral og distansert tilnærming til temaet.

1.2.1 Et mangfold innen mangfoldet

Kristiansand kommune ønsker at arbeidsmarkedet skal gjenspeile befolkningssammensetningen som er i samfunnet. I Norge bruker man som regel begrepet «mangfold» om forhold som etnisitet, som igjen kan innebære faktorer som nasjonalitet, språk, hudfarge og religion. Med dette sagt innebærer mangfold imidlertid et mye bredere

spekter av faktorer. I tillegg til det ovennevnte innebærer mangfold faktorer som kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming, seksuell orientering og kjønnsuttrykk (Berg mfl., 2012).

Hvorfor skal ledelsen i offentlige organisasjoner sette søkelys på mangfold eller rekruttere mangfold? Vi lever i et representativt demokratisk land som har fokus på rettigheter og likestilling på tvers av sektorer, og det generelle bildet i Norge er preget av høy arbeidsdeltakelse for både kvinner og menn. Det kan virke som arbeidsmarkedet til Norge er svært inkluderende, men dersom man ser nøye på tallene, kan man imidlertid se skjeve fordelinger med tanke på mulighetene og arbeidsdeltakelsen til enkelte etnisiteter fra land tilhørende verdensdeler som Vest-Europa, Nord-Amerika og Oseania. Her ser man store forskjeller i arbeidsmarkedet når det gjelder hvordan kvinner og menn er sysselsatt i form av ulike sektorer, bransjer, yrker og stillingshierarki. Det er i større grad flere kvinner enn menn som jobber i deltidsstillinger, det samme kan vi si om folk med nedsatt funksjonsevne i form av at de blir diskriminert på arbeidsmarkedet (Berg mfl., 2012).

Mangfold kan ifølge Milliken, F & Martins, L (1996) klassifiseres i tre ulike grupper;

- 1) *Synlige observasjoner*: Etnisitet, nasjonalitet, alder og kjønn.
- 2) *Mindre synlige observasjoner*: Personlighet, atferdstrekk, motivasjon, kunnskap, ferdigheter og verdier.
- 3) *Sosio-økonomiske forhold*: Utdanningsbakgrunn, yrkesbakgrunn og bransjeerfaring (Milliken, F., & Martins, L. 1996, s. 403-404).

1.3 Aktualisering og introduksjon av oppgavens problemstilling

Som nevnt ovenfor, så har man gjennom de senere års løp vært vitne til en markant endring med tanke på befolkningssammensetningen i dagens samfunn. Som en følge av dette, i tillegg til faktorer som moderne tids flyktningkrise, samt #metoo-kampanjen og fremveksten av pride-miljøet, kan man argumentere for at fokuset på likestilling, samt diskriminering av kjønn, religion og andre mangfoldsvarianter, i dag er mer dagsaktuelt enn noen gang tidligere (Johnsen & Braastad, 2019. Orgeret, 2019).

Dette i kombinasjon med den ovennevnte utviklingen av sterkere og mer autonome kommuner legger til rette for et større press på kommunene og den offentlige forvaltningen i forhold til transparens. Altså gjennomsiktighet i deres prosesser, samt det å fatte gode tiltak, som i sin tur skal bidra til å sikre økt inkludering av mangfoldet for landets- og kommunenes innbyggere. Det blir derfor viktig at kommunale virksomheter og sektorer tilpasser seg disse forventningene fra omgivelsene dersom de skal klare å opprettholde et godt omdømme utad. Dersom kommunene ønsker at den offentlige forvaltningen skal oppfattes på en viss måte, må det arbeides bevisst for å skape det bildet man ønsker at skal vises utad. Det er dette man ofte omtaler for et omdømme (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et godt omdømme kan for eksempel være at man i Kristiansand kommune har et uttalt mål om å ivareta likestilling, integrering og mangfold innad i kommunen. Dette kan igjen være viktig med tanke på å sikre seg en god oppslutning ved fremtidige valg, da det kan skape tillit blant potensielle velgere i kommunen. Omdømme bygges gjennom god kommunikasjon med omgivelsene.

Kommuner som opererer med et godt, realistisk omdømme viser seg å stå bedre rustet i kampen om ressurser, mennesker og arbeidsplasser. Den fremste garantien for å tilrettelegge for et positivt omdømme er fornøyde og stolte næringsdrivende, innbyggere og tilreisende. Omdømmebygging handler i stor grad om strategisk arbeid rettet mot lokal utvikling. Dersom et lokalsamfunn ønsker å oppnå et tydelig omdømme, må det jobbes systematisk med lokal utvikling. Det handler om å skape en oversikt over stedets kvaliteter, definere mål for hvordan man ønsker å utvikle lokalsamfunnet, samt hvilke målgrupper man vil rette seg mot for å lykkes. Omdømmebygging blir av Regjeringen (2015) definert som et verktøy, hvis mål er å utvikle lokalsamfunnet. Haldor Byrkjeflot (2010) viser i denne sammenhengen til at det innenfor omdømme-begrepet har oppstått en trend hvor fokuset over tid, sakte, men sikkert, har blitt flyttet vekk fra produkter, og over til å bygge hele organisasjonen som en merkevare, blant annet ved at det nå skal legges mer vekt på sosialt samfunnsansvar. Avslutningsvis

mener Regjeringen (2015) at dersom man definerer et «ønsket omdømme», kan man gjennom lokalt utviklingsarbeid styre fremskrittet i ønsket retning. Et godt omdømme er resultatet av riktig utviklingsarbeid over tid. Slikt arbeid krever tett samarbeid mellom kommune, næringsliv og sivilsamfunn. Målet må være å få aktørene til å arbeide sammen om utvikling i felles retning (Regjeringen, 2015).

1.3.1 Kristiansand kommune som en foregangskommune

Med utgangspunkt i det ovennevnte betraktet vi det derfor som interessant å se nærmere på Kristiansand kommune, og dens strategidokument; «Det er mennesker det handler om». Dette er et strategidokument som ble utarbeidet for å omfatte kommunens arbeid rettet mot likestilling, inkludering og mangfold. I forbindelse med dette har Kristiansand kommune satt seg et uttalt mål, om å være en av få foregangskommuner når det gjelder arbeid for nettopp likestilling, inkludering og mangfold. Strategidokumentet ble vedtatt av bystyret, i mars 2015 (Kristiansand Kommune, 2015).

Selve begrepet «likestilling» omfattes i det nevnte dokumentet- og dermed også av Kristiansand kommune, av de diskrimineringsgrunnlagene som står nedfelt i diskrimineringslovene; kjønn, etnisitet, religion eller livssyn, funksjonsevne og seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk. Her skal det imidlertid nevnes at alder, som er omtalt i arbeidsmiljøloven, hører til under arbeidsgiverrollen. Kjønnsperspektivet på sin side vil dog ha en helt spesiell betydning i strategien, da dette er noe som angår alle, uavhengig av annen bakgrunn. Her legger vi altså til grunn at unike kombinasjoner, av ulike diskrimineringsgrunnlag sammen kan ende opp med å virke inn på enkeltindividers livssjanser. Alle skal ha mulighet til samfunnsdeltakelse på like vilkår. Dette gjelder både når det kommer til å dra full nytte av ressursene i samfunnet, i tillegg til at det er viktig med hensyn til prinsippet om rettferdighet. Videre er Kristiansand en by i rivende utvikling, med et stadig økende mangfold blant innbyggerne. Det er derfor i kommunens interesse at alle innbyggerne gis like muligheter med tanke på å bidra til videre utvikling av byen (Kristiansand kommune, 2015).

1.3.2 Oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål

Med det ovennevnte som en ramme ønsker vi å studere oppgavens problemstilling gjennom flere ulike perspektiver og teorier. Begrunnelsen for dette er at vi ser det som interessant å kunne drøfte problemstillingen gjennom flere ulike teoretiske briller, da dette vil hjelpe oss å gi et mer akademisk kvalifisert svar på problemstillingen.

Opgavens problemstilling lyder som følger:

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?».

Når vi viser til ledere med ansettelsesansvar, sidestiller vi «ansettelsesansvar» med «rekrutteringsansvar». Rekrutteringsbegrepet handler kort og godt om det arbeidet en virksomhet igangsetter for å knytte til seg nye medarbeidere. Som nevnt tidligere i oppgaven, må organisasjoner oppfattes som legitime. Enhver organisasjon- som jo er noe Kristiansand kommune også må regnes for å være, har derfor behov for å oppfattes som en organisasjon, som ivaretar visse verdier som ansees som viktige i samfunnet, samt «tidsriktige», og som av den enkle grunn bør opprettholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som en følge av det ovennevnte ønsker vi derfor å besvare problemstillingen gjennom å analysere og drøfte forskningsspørsmål med forankring i henholdsvis det instrumentelle perspektivet, myteperspektivet, kulturperspektivet og mangfoldsteori.

Forskningsspørsmålene vi stiller til vårt utvalg av ledere i offentlig sektor, vil derfor være preget av et særskilt fokus på mangfold og inkludering. Vi ønsker å besvare oppgavens problemstilling gjennom å legge fokus på Kristiansand kommunes rolle som arbeidsgiver, dette vil vi imidlertid komme tilbake til i avsnittet om oppgavens avgrensninger.

Forskningsspørsmål 1: *«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av instrumentelt perspektiv»*

Forskningsspørsmål 2: *«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av myteperspektivet»*

Forsknings spørsmål 3: «*Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av kulturperspektivet?*»

Forsknings spørsmål 4: «*Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av mangfoldsledelse?*»

1.4 Tidligere forskning

For å finne frem til tidligere forskning innen temaet «likestilling, inkludering og mangfold», har det vært viktig for oss å ta utgangspunkt i pålitelige kilder. Vi har i denne sammenheng benyttet oss av kildekompasset for å kvalitetssikre kildene som er brukt i dette kapitlet. Ved å bruke det samfunnsfaglige fakultetets litteraturlister, i tillegg til kildehenvisninger fra søkemotorer som google scholar og Oria har vi funnet gode artikler å ta utgangspunkt i. Det har også blitt sett på litteraturlisten i allerede valgte artikler for å videre finne flere artikler som er aktuelle med tanke på oppgavens tema. Vi har også undersøkt at alle vitenskapelige artikler som er brukt holder et høyt akademisk nivå og følger standard oppsett for en vitenskapelig artikkel. Som en ekstra kvalitetssjekk har det også blitt sjekket hvor artikkelen er blitt publisert (Kildekompasset, 2019). Det skal dog nevnes at vi også har benyttet oss av avisartikler i tilfeller hvor disse har blitt ansett som hensiktsmessige. Dette til tross for at disse avisartiklene ofte kan være normative, og dermed ikke ansees som vitenskapelig litteratur.

Etter en runde med søking fant vi en tidligere forskningsoppgave som er knyttet direkte til Kristiansand kommunes strategidokument «Det er mennesker det handler om». Forfatterne Torp og Ljosland tar i oppgaven «Strategiimplementering i offentlig sektor» (2017) for seg hvorvidt det man anser som suksessfaktorer ved strategiimplementering i privat sektor, også kan fungere i offentlig sektor, nærmere bestemt helsesektoren i Kristiansand kommune. Til tross for at den ovennevnte forskningen også tar for seg Kristiansand kommunes strategidokument, skal det dog sies at den skiller seg klart fra vår oppgave, og hva vi ønsker å avdekke. Til motsetning fokuserer vår oppgave i mye større grad på selve lederne i kommunen, og hvordan de forstår og eventuelt iverksetter strategien i sine respektive organisasjoner. Derav problemstillingen:

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?»

At det ikke allerede finnes noen ytterligere nevneverdig forskning rundt det nevnte strategidokumentet, indikerer at det eksisterer et gap i forskningen rundt denne tematikken i Kristiansand kommune. Vi håper derfor at vi gjennom denne oppgaven kan bidra til å redusere litt av dette gapet.

Med dette sagt, skal det imidlertid nevnes at det eksisterer en del nevneverdig forskning innenfor oppgavens tema: «likestilling, inkludering og mangfold». Når uttrykket «mangfold» benyttes innen arbeidslivet, understreker det at arbeidsstyrken er satt sammen av ulike typer av individer. Mangfoldet omfatter både synlige og ikke synlige ulikheter, slik som kjønn, seksuell legning, etnisitet, alder, funksjonsevne, profesjon, personlighet og bakgrunn (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015).

I magasinet «ledernytt» (2018) vises det til at nyere forskning har kommet frem til at virksomheter med en mangfoldig arbeidsstokk har så mye som 35 prosent større sannsynlighet til å oppnå gode resultater, sammenlignet med bransjens gjennomsnitt (Hede, 2018). Ifølge ledernytt leder mangfold til økt nyskapning, bedret medarbeidertilfredshet, økt produktivitet og gunstigere beslutningsprosesser. Avslutningsvis vises det til at virksomheter med større andel kvinner i arbeidsstokken, oppnår bedre økonomiske resultater, i tillegg til et lavere antall oppsigelser.

Videre skriver Dr. Laura E. M. Traavik (2006) blant annet i sin forskningsartikkel «ledelse av mangfold», at mangfold som konsept har vært gjenstand for hyppige diskusjoner på både politiske, organisatoriske- og gruppenivåer i en årrekke. Hun skriver videre at mangfold kan sees som et faktum, og et resultat av at vi alle er mennesker; ingen individer er identiske. Hun trekker også frem den økende viktigheten av det internasjonale næringslivet. Norske aktører opplever ikke kun et politisk press, men også rent næringsrelaterte krefter som virker i retning av å øke mangfoldet. Hun viser til en utvikling hvor norske virksomheter, og hele sektorer er avhengige av den globale økonomien, samt internasjonalt næringsliv, og hvordan dette igjen øker viktigheten av å håndtere ikke bare mangfoldet, men også kulturforskjellene i samfunnet (Traavik, 2006).

Mari Nilsen Vaage (2014) skriver på sin side om likhetens grenser, og hvordan et såkalt «likhetsideal» kan introdusere en «passion for boundaries», hvor kravet om likhet – ironisk nok, gir lite rom for å akseptere at folk er forskjellige. For å opprettholde forestillingen om likhet må forskjeller forsakes, dette blir imidlertid et problem i møtet med synlige forskjeller og dem som betegnes som «for forskjellige». Hun viser til hvordan majoriteten anretter en rekke «usynlige» grensdragninger overfor «utlendinger», som i sin tur naturliggjør diskriminering. Logikken bak en slik tankegang er at «utlendinger» konstrueres som «kulturelt annerledes», men igjen «like i sin annerledeshet», på denne måten styrker man ideen om det homogene fellesskapet. Avslutningsvis skriver hun at et sentralt premiss for å bli oppfattet som *likeverdige* er å bli lik majoriteten, sett fra majoritetens ståsted. For å være norsk kreves det altså integrasjon, samtidig som strenge normer for hva det vil si å være «norsk» er med på å legge føringer. Dette impliserer at det ikke helt lar seg gjøre, for «utlendinger» å bli oppfattet for å være lik majoriteten, altså kan de ikke være likeverdige (Vaage, 2014).

Drange, I. (2014) kommer gjennom sin forskning frem til at de fleste norske ledere har en assimilerende lederstil, hvor søkelyset på forskjellene hos arbeidstakerne ikke er i fokus. Argumentasjonen går ut på bakgrunnen til den enkelte ikke spiller så mye rolle, men at de setter søkelys på kompetansen som trengs for å løse arbeidsoppgavene. Er dette med å fremme eller hemme likestilling og inkludering?

1.4.1 Vår motivasjon for oppgaven

Gjennom vår tid ved UiA har vi blitt introdusert for mange ulike temaer. Vi har begge tatt stor interesse for organisasjons- og strategifagene gjennom studietiden, derfor var det ingen tvil hos oss da muligheten for å skrive en mastergradsavhandling om implementering av strategi for likestilling, inkludering og mangfold i Kristiansand kommune, bød seg. At den nevnte strategien omhandler temaet likestilling, inkludering og mangfold har for oss bare vært en stor bonus.

Som vi nevnte i aktualiseringen av oppgaven så er dette et tema som har vært svært aktuelt gjennom årenes løp, og som i aller høyeste grad, fortsatt må kunne sies å være det. Det at dagens samfunn i større grad preges av en bredere og mer heterogen sammensetning av innbyggere, i tillegg til hendelser som flyktningkrisen, #metoo- kampanjen og fremveksten av pride-miljøet gjør at dette er et tema som på mange måter berører en stor gruppe mennesker. Dette, i kombinasjon med det faktum at vi begge to har en annen etnisk bakgrunn, har derfor

vært betydningsfulle faktorer til hvorfor arbeidet med denne mastergradsavhandlingen har følt både givende og meningsfullt. I lys av dette kan vi derfor slå fast at det har vært både interessant og lærerikt å undersøke offentlige lederes holdninger, oppfatninger og meninger når det kommer til det nevnte strategidokumentet, og hvorvidt de har iverksatt noen tiltak for å implementere dette. Med dette sagt vil vi helt avslutningsvis nevne at noe av det gøyeste, når det kommer til hele prosessen med utarbeidelsen av denne forskningsoppgaven, i stor grad må sies å være de funnene og realiseringene vi har gjort underveis.

1.5 avgrensninger av oppgaven

I og med at Kristiansand kommune må regnes som en heller stor organisasjon, som i sin tur skal oppfylle flerfoldige roller, samt levere et mangfold av tjenester, så har vi vurdert det som helt nødvendig at vi gjør noen avgrensninger i arbeidet med denne oppgaven. Som vi vil komme inn på senere i oppgaven så opptrer kommunen både som forvaltningsmyndighet og samfunnsutvikler, som tilbyder av tjenester, som arbeidsgiver og som tilrettelegger for frivilligheten (Bukve, 2012). Vi vil derfor i vår oppgave gjøre en avgrensning hvor vi i hovedsak setter søkelys på Kristiansand kommune i rollen som arbeidsgiver, noe som igjen vil innebære kommunens rekrutteringsprosesser, samt likestillingsarbeid innenfor ulike sektorer innen den offentlige sfæren.

For å kartlegge dette vil vi rette fokuset mot kommunale ledere, altså ledere tilhørende offentlig sektor, og undersøke i hvilken grad de har kjennskap til det nevnte strategidokumentet, og hvorvidt det har blitt innført tiltak, eller eventuelt satt inn noen ressurser med hensyn til å nå noen konkrete mål, og med det oppnå en målbar effekt av det aktuelle strategidokumentet. Hensikten med en slik kartlegging er at den vil gjøre det mulig for oss å besvare oppgavens forskningsspørsmål, og ikke minst, oppgavens problemstilling.

1.6 Kort oppsummering og gangen videre i oppgaven

Vi har nå gitt en innføring i temaet vi skal skrive om og problemstillingen for oppgaven. Vi har redegjort for relevansen og viktigheten av mangfold, inkludering og likestilling i dagens vestlige samfunn, samt redegjort for tidligere forskning- og dens betydning for vår forskningsoppgave. Videre i kapittel 2 vil vi redegjøre for oppgavens kontekst i form av selve strategidokumentet «Det er mennesker det handler om», vi vil også ta for oss oppgavens regulative kontekst hvor vi viser til lover og regler som gjør seg gjeldende for organisasjoner innen offentlig sektor, slik som Kristiansand kommune, når de skal drive rekruttering av nye arbeidstakere. I kapittel 3 vil det bli gjort en gjennomgang av perspektivene og teoriene vi anser som mest sentrale med tanke på å belyse oppgavens problemstilling. I kapittel 4 vil vi ta for oss oppgavens metodiske rammeverk.

I kapittel 5 vil vi ved hjelp av perspektivene og teoriene fra kapittel tre gjennomføre en dataanalyse hvor vi tar for oss- og analyserer alle data og empiri vi har innhentet.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 legge frem en oppsummerende analyse og konklusjon som i sin tur vil gi et svar på oppgavens problemstilling. I tillegg til dette vil vi også redegjøre for hvordan vår forskningsoppgave bidrar til å tette gapet når det kommer til Kristiansand kommunes strategi for likestilling, inkludering og mangfold.

Helt til slutt vil vi komme med våre tanker omkring forslag til videre forskning.

2. Kontekstuelle forhold

I dette kapitlet vil vi redegjøre for alle faktorer som utgjør oppgavens kontekst.

I og med at Kristiansand kommune må regnes for å være en organisasjon innen den offentlige sektoren, anser vi det som relevant å avdekke de iboende forskjellene som eksisterer mellom private og offentlige organisasjoner. Videre anser vi det som relevant å redegjøre for selve strategidokumentet «det er mennesker det handler om», da det er denne spesifikke strategien oppgaven på mange måter tar utgangspunkt i. Avslutningsvis vil vi ta for oss oppgavens regulative kontekst, New Public Management og dens rolle når det kommer til transparens, samt privatisering og effektivisering av offentlig sektor. Helt til slutt vil det redegjøres for hvordan lovverket kan gjelde ulikt for henholdsvis offentlig og privat sektor.

2.1 Forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner - Kristiansand kommune som en organisasjon

For det som i dag, begynner å bli en god stund siden, skrev den amerikanske statsviteren Graham Allison (1983) en artikkel som i ettertid har blitt kjent verden over. I denne artikkelen stilte han spørsmålet om hvorvidt offentlige organisasjoner og private organisasjoner er fundamentalt like på alle uviktige områder. Ved å stille dette spørsmålet stilte han seg på samme linje som den retningen i organisasjonsteorien som understreker forskjellene mellom organisasjoner i henholdsvis offentlig og- privat sfære. I boken «Organisasjonsteori for offentlig sektor» støtter Christensen og hans medforfattere (2010) seg til dette hovedsynspunktet. De viser blant annet til at offentlige interesser skiller seg fra private interesser ved at det må tas hensyn til et bredere sett med verdier og mål. Her er det som nevnt flere ulike hensyn som må avveies mot hverandre, slik som for eksempel demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier, samt hensynet til felleskapets beste, som må tillegges en helt annen vekt innen offentlige, kontra private organisasjoner. Videre argumenterer de for at ledere i offentlige organisasjoner i større grad er ansvarlige ovenfor borgere og velgere, enn hva de er overfor aksjonærer eller interessegrupper. Følgelig kreves det et større fokus på åpenhet, innsyn, upartiskhet, likebehandling og forutsigbarhet fra offentlige organisasjoner (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2010).

Som et motstykke til den ovennevnte argumentasjonen står det en tradisjon innen organisasjonsteorien som avviser at offentlige organisasjoner – på en fundamental måte skiller seg fra private. Hovedformålet til denne typen organisasjonsteori er å skape modeller og

utvikle allmenne persepsjoner som skal regnes som gyldige for alle typer organisasjoner. Her blir forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner avvist som stereotypier. En slik allmenngyldig retning innen organisasjonsteori taler for at det burde legges mer vekt på likheter mellom organisasjonene, og følgelig på å utvikle kunnskaper som kan være dekkende på tvers av organisasjoner. På denne måten menes det at man unngår skillet mellom offentlige og private - eller mellom allmenntilgode og forretningsmessige organisasjoner. Videre påpekes det at andre variabler, slik som oppgaver, teknologi og størrelse kan påvirke organisasjoner i større grad enn hvorvidt de er offentlige eller private. Denne måten å se offentlige organisasjoner opp imot private samsvarer godt med de siste års reformprogrammer i offentlige sektor under merkelappen «New Public Management». Dette er en reformbevegelse som nedtoner forskjellene mellom offentlig og privat sfære, samtidig som den fremhever at styringsformer og organisasjonsmodeller fra private organisasjoner med stor fordel kan overføres til offentlige organisasjoner (Christensen et al., 2010).

2.1.1 «Det er mennesker det handler om»

Kristiansand kommunes strategidokument for likestilling, integrering og mangfold; «Det er mennesker det handler om», ble enstemmig vedtatt i bystyret 25. mars 2015. Strategidokumentet har som formål å gi en felles retning for hvordan Kristiansand kommune i hele sin virksomhet kan arbeide for at mennesker med ulik bakgrunn, behov og ressurser får like muligheter. Strategien er tiltenkt som et verktøy, som i sin tur skal gjøre Kristiansand til en såkalt foregangskommune når det kommer til nettopp likestilling, inkludering og mangfold.

For Kristiansand kommune innebærer «likestilling» at alle uavhengig av kjønn, religion, etnisitet eller funksjonsevne, livssyn, seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk skal ha mulighet til å delta i samfunnet på like vilkår. Dette er viktig både med tanke på prinsippet og hensynet om rettferdighet, samt det å dra full nytte av ressursene i samfunnet.

Videre er Kristiansand en by i kontinuerlig utvikling, og med et stadig økende mangfold blant byens innbyggere. Kommunen har derfor ekstra behov for at alle innbyggerne skal ha mulighet til å bidra til en videre utvikling av byen. Som nevnt ovenfor omfattes begrepet «likestilling» i dette dokumentet, og dermed også for Kristiansand kommune, de diskrimineringsgrunnlagene som er nedfelt i diskrimineringslovene; kjønn, religion, etnisitet eller livssyn, seksuell orientering og funksjonsevne, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk.

Det skal imidlertid nevnes at alder, som blir omtalt i arbeidsmiljøloven, faller inn under arbeidsgiverrollen. Kjønnsperspektivet på sin side vil ha en heller spesiell betydning for strategien, da dette er noe som angår alle, uansett hvilken bakgrunn de måtte ha. Det skal også nevnes at det dessuten legges til grunn at kombinasjoner av ulike diskrimineringsgrunnlag sammen kan være med på å påvirke individers livssjanser. Strategiens visjon og hovedmål lyder som følger:

«Kristiansand kommune betrakter mangfold som en ressurs, og er en fremtidsrettet, kompetent og inkluderende organisasjon» (Kristiansand kommune, 2015, s. 10).

«Kristiansand er en foregangskommune når det gjelder likestilling, inkludering og mangfold». (Kristiansand kommune, 2015, s. 10).

I dokumentet legges det vekt på at likestilling er rettferdig for enkeltindividet, på samme tid som det også er helt grunnleggende for et demokratisk samfunn, at mennesker med ulik bakgrunn, på lik linje får muligheten til å delta med sine ressurser. Videre fremheves det tydelig at byens innbyggere skal møte kommunen både i rollen som forvaltningsmyndighet og samfunnsutvikler, som tilbyder av tjenester, som arbeidsgiver og som tilrettelegger for frivilligheten. Som en følge av dette er det derfor svært viktig at kommunen i disse rollene møter befolkningen med respekt, og som individer med sine egne unike forutsetninger, ressurser og behov, uavhengig av hvilken bakgrunn de eventuelt måtte ha. Dette viser igjen til hvorfor man generelt sett ønsker at sammensetningen av kommunalt personale til en viss grad skal gjenspeile det samfunnet vi lever i. Som en følge av begrensninger når det gjelder tid og ressurser har vi imidlertid, som nevnt tidligere i oppgaven, bestemt oss for å begrense vår oppgave til Kristiansand kommune i rollen som arbeidsgiver.

Kristiansand kommune regnes for å være landsdelens største arbeidsgiver. Måten kommunen opptrer i rollen som arbeidsgiver berører derfor særdeles mange mennesker, i tillegg til å gi tydelige signaler utad til omgivelsene. For å sikre seg et mangfold av kvalifiserte- dyktige søkere, er det viktig at kommunen jobber aktivt og målrettet, på denne måten kan kommunen dra nytte av, og beholde ressursene i en mangfoldig arbeidsstokk. For kommunen betraktes det som utfordrende at flere arbeidsplasser innad i kommunen ikke nødvendigvis gjenspeiler det mangfoldet kommunens innbyggere representerer. Utover dette skal det nevnes at det å gjenspeile mangfoldet man ser blant innbyggerne, også betraktes som en utfordring med tanke

på hensynet til tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og omdømme, da noen sektorer og arbeidsplasser er svært homogent sammensatt.

Videre fremkommer det av strategidokumentet at mer enn 2/3 av kommunens medarbeidere er kvinner, og at flere av arbeidsplassene har en skjev fordeling når det kommer til medarbeidernes kjønn. Som et eksempel på dette vises det til at ca. 95% av dem som jobber i kommunens barnehager er kvinner (Kristiansand kommune, 2015). Dette er en rød tråd som har vært gjennomgående for kommunen i mange år. Strategidokumentet peker her på at en mer balansert fordeling på kommunens arbeidsplasser, når det gjelder kjønn, funksjonsevne, etnisitet og alder, er faktorer som vil kunne virke positivt inn på både arbeidsmiljø og tjenestekvalitet.

Når det gjelder andel medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn, så vises det i strategidokumentet til at kommunen ikke har kartlagt denne andelen de siste årene, likevel pekes det på at målet om å gjenspeile innbyggernes kulturelle bakgrunn ikke synes å være nådd. Det er mye som tyder på at individer med etnisk minoritetsbakgrunn er underrepresentert i heltidsstillinger, stillinger som krever høyere utdanning og lederstillinger. I likhet med andelen medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn, har man heller ikke klart å kartlegge andelen medarbeider med funksjonsnedsettelse. En sentral del av arbeidsgiverrollen til Kristiansand kommune er å være oppmerksom på bevisst rekruttering av kandidater med nedsatt funksjonsevne, samt oppmuntre jobbsøkere med nedsatt funksjonsevne, i tillegg til å tilrettelegge for arbeidssituasjoner som er tilpasset hver enkelt medarbeiders behov.

Kjønns mangfoldet blant medarbeiderne er heller ikke kartlagt i strategidokumentet. I likhet med andre diskrimineringsgrunnlag så er det vel så viktig for kommunen å unngå diskriminering av lhbt-personer (Lhbt er en samlebetegnelse som omfatter lesbiske, homofile, bifile eller transpersoner) ved rekrutteringsprosesser, samt sørge for at alle kan føle seg trygge nok til å være åpne uavhengig av sin bakgrunn på arbeidsplassen.

Strategidokumentet tar også for seg hvordan godt over halvparten av kvinnene i kommuneorganisasjonen arbeider. Ifølge kommunens årsrapport for 2013 arbeider halvparten av alle kvinnelige ansatte i kommunen i mindre enn full stilling. Dette er en andel som også har vist seg å være stabil over de siste årene. Denne tendensen fører i sin tur til en utfordrende situasjon når det gjelder lønn og levekår som følge av den nevnte lønnen, grad av tilknytning

til arbeidsplassen og muligheter for kompetanseutvikling, i tillegg til selve kvaliteten på tjenestene. Tallet for deltidsarbeidende kvinner i Kristiansand var, ifølge SSBs likestillingsindeks for 2012, høyere enn i de andre storbyene – og selve landsgjennomsnittet. Dette samme gjelder tallet for kvinner som ikke er yrkesaktive. Andelen deltidsarbeidende med minoritetsbakgrunn eller funksjonsnedsettelse i kommunen er imidlertid ikke kartlagt (Kristiansand kommune, 2015).

Avslutningsvis vil vi nevne at Kristiansand kommune, gjennom strategidokumentet har fastsatt flere mål de ønsker å jobbe mot i rollen som arbeidsgiver. Blant disse målene ser man blant annet følgende:

«Kristiansand kommune har en bevisst rekruttering for å oppnå en speiling av befolkningen blant medarbeiderne når det gjelder kjønn, etnisk bakgrunn og funksjonsevne» (Kristiansand kommune, 2015, s.19).

2.2 Oppgavens regulative rammeverk

Når det kommer til oppgavens regulative kontekst har vi kommet frem til at likestillings- og diskrimineringsloven er den mest aktuelle og omfattende (likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Formålet med denne loven er å sikre likestilling, og med det hindre diskriminering som følge av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, etnisitet, omsorgsoppgaver, livssyn, religion, seksuell orientering, funksjonsnedsettelse, kjønnsidentitet, alder, kjønnsuttrykk og andre vesentlige trekk ved en person. Med likestilling menes det i denne sammenheng; likeverd, like muligheter og like rettigheter. En forutsetning for likestilling er også prinsippet om tilrettelegging. Loven skal også bidra til å bryte ned samfunnsskapt funksjonshemmede barrierer, og hindre at det oppstår nye (likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 1). Tabellen nedenfor vil ta for seg og redegjøre for de lovene vi anser som sentrale og relevante for vår oppgave.

Lov	Hva er lovens formål?	Hvorfor er loven relevant for vår oppgave?
Diskrimineringsloven (2005) §1	Denne loven har som formål å sikre like muligheter og rettigheter, samt det å hindre diskriminering som følge av nasjonal opprinnelse, etnisitet, avstamning, språk, hudfarge, livssyn og religion (diskrimineringsloven, 2005, §1).	Loven er relevant for vår oppgave da den er med på å fremme like muligheter for individer, uavhengig av individers bakgrunn.
Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven (2008)	Denne loven har som formål sikre likeverd og likestilling. Sikre like rettigheter og muligheter til samfunnsdeltakelse for alle, uavhengig av funksjonsevne, og følgelig hindre diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne (diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, 2008, §1).	Vi har valgt å inkludere denne loven ettersom vi anser det som relevant å vise til hvilket vern som eksisterer, når det gjelder individer med nedsatt funksjonsevne.
Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) §1	<p>Denne loven har som formål å sikre likestilling, og følgelig hindre diskriminering på grunn av kjønn, permisjon ved fødsel eller adopsjon, graviditet, omsorgsoppgaver, livssyn, religion, etnisitet, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre fremtredende egenskaper ved en person.</p> <p>Loven tar særlig sikte på å bedre minoriteters og kvinners stilling. Loven skal derfor bidra til å bygge ned samfunnsskapt funksjonshemmende barrierer, samt hindre at nye skapes. (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §1).</p>	Denne loven er relevant for vår oppgave da den retter seg spesielt mot det å bedre, samt ivareta minoriteters og kvinners stilling i samfunnet.
Arbeidsmiljøloven – Kap. 13 (2005)	Arbeidsmiljølovens kap.13 har som formål å sikre et vern mot diskriminering i arbeidslivet. Setter fokus på et forbud mot diskriminering. Indirekte eller direkte diskriminering på grunn av medlemskap i arbeidstakerorganisasjoner, politisk syn, eller alder er forbud (arbeidsmiljøloven, 2005, kap. 13).	Vi anser denne loven relevant for vår oppgave, ettersom den viser til hvordan alle individer skal ha rett til like muligheter, til tross for ulike politiske syn og alder.

Tabell 1: Informasjon om ulike lover hentet fra lovdata.no, kombinert med vår analyse av relevans til oppgaven.

2.2.1 Annet lovverk

§ 5.FNs rasediskrimineringskonvensjon

De forente nasjoners internasjonale konvensjon 21. desember 1965 om avskaffelse av alle former for rasediskriminering gjelder som norsk lov (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, § 5).

§ 6.Forbud mot å diskriminere

Diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene er forbudt. Med etnisitet menes blant annet nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og språk (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, § 6).

§ 11.Adgang til positiv særbehandling

på grunn av forhold som nevnt i § 6 første ledd er tillatt hvis **a)** særbehandlingen er egnet til å fremme lovens formål, **b)** det er et rimelig forhold mellom formålet man ønsker å oppnå og hvor inngripende særbehandlingen er for den eller de som stilles dårligere og **c)** særbehandlingen opphører når formålet med den er oppnådd (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, § 11).

Forbudet gjelder også hvis en person blir diskriminert på grunn av sin tilknytning til en annen person, og diskrimineringen skjer på grunn av forhold som nevnt i første ledd.

Med diskriminering menes direkte eller indirekte forskjellsbehandling etter §§ 7 og 8 som ikke er lovlig etter §§ 9, 10 eller 11 (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, §6).

«Konsulenter for mangfoldsstyring spår at Europa vil følge den amerikanske og kanadiske trenden. Felles eksterne krefter - globalisering, fortsatt postindustriell migrasjon, demografiske skift, nedgangen i industrien og veksten i servicesektoren - gjør at også europeiske organisasjoner i økende grad vil måtte henvende seg til mangfoldighetsstyringsteknikker for å overleve» (Wrench, 2005, s. 74-75).

Det ovennevnte lovverket spiller en essensiell rolle med tanke på å skape, samt vedlikeholde like muligheter og rettigheter for alle individer. Til tross for at vi på mange måter kan vise til et skifte i samfunnet, hvor den yngre generasjonen har vært med på å bane vei for, og skape

aksept omkring tilstander som tidligere har blitt sett ned på, så er det fremdeles ytterst nødvendig at vi fortsatt har dette lovverket. Generasjonen som vokser opp nå i dag er i større grad likegyldig til legning og andre identitetsuttrykk, sammenliknet med sine forfedre. Det legges mer vekt på de positive sidene ved variasjonen i mangfoldet, og generelt sett er «alt» i større grad lov, i kontrast til tidligere. Med andre ord er dette et tema som har preget- og kommer til å prege samfunnet i årene som kommer. Det er nettopp det, som etter vår mening, gjør dette til en veldig spennende og samfunnsnyttig oppgave.

I denne oppgaven ønsker vi som sagt å sette søkelys på hvor godt offentlige ledere kjenner til Kristiansand kommunes strategidokument om likestilling, integrering og mangfold, samt hvilke eventuelle tiltak og ressurser som har blitt gitt, eller satt av til å få implementert denne strategien i kommunen. Vi vil derfor ikke prioritere å gå dypt inn på de ulike lovene som er aktuelle for vår oppgave, samtidig som vi viser at lovverket regulerer dette arbeidet. Med det sagt har vi imidlertid utarbeidet en tabell som vil gi et godt overblikk på de lovene som er relevante for oppgaven vår, samt hvorfor vi anser de som relevante.

2.2.2 Regulativt rammeverk sett i lys av offentlig vs. Privat sektor

Når det gjelder krav om tilsetning av nye arbeidstakere ser vi at det stilles ulike krav til arbeidsgivere i henholdsvis offentlig og privat sektor. Innen privat sektor ser man at det i utgangspunktet ikke stilles noen formaliserte krav til hvordan selve rekrutteringsprosessen skal foregå. Med forankring i dette står arbeidsgiver fri til å selektere den han ønsker i kraft av den ulovfestede styringsretten enhver arbeidsgiver i privat sektor har. Det skal dog nevnes at privat sektor – i likhet med offentlig sektor plikter å handle i takt med diskrimineringsloven, jf. Arbeidsmiljøloven § 13-1 første ledd. Videre kan man hverken innen privat – eller offentlig sektor avslå søknader begrunnet i forhold som utgjør et diskrimineringsgrunnlag ut ifra en av de fire diskrimineringslovene vi har; arbeidsmiljøloven, diskrimineringsloven, likestillings- og diskrimineringsloven, samt diskriminering og tilgjengelighetsloven (Johansen, 2017).

Innen offentlig sektor har ikke arbeidsgivere den nevnte styringsretten, slik arbeidsgivere innen privat sektor har. Ved rekrutteringsprosesser innen offentlig sektor, er man pliktet til å følge prinsippet om kvalifikasjon. Et slikt «kvalifikasjonsprinsipp» innebærer at det alltid er den best kvalifiserte søkeren som skal ansettes. Dette prinsippet trer i kraft både i statlig, kommunal og fylkeskommunal sektor. Prinsippet om kvalifikasjon baserer seg på en

saklighetsnorm som innbefatter at grunnlaget for tilsettelsen ikke må være vilkårlig, uforsvarlig eller fattet etter utenforliggende hensyn. Hovedformålet med «kvalifikasjonsprinsippet» er at man ønsker å hindre at såkalt «trynefaktor» skal vektlegges i en rekrutteringsprosess. Prinsippet skal sikre at tilsetninger utelukkende gjøres på bakgrunn av kvalifikasjon. Kvalifikasjonskravene i en eventuell stillingsannonse er det som danner grunnlaget for hvilken søker som er best kvalifisert for den aktuelle stillingen. Av sentrale elementer vektlegger man her blant annet utdanning, arbeidserfaring og personlig egnethet. Rekrutteringsprosessen i offentlig sektor baserer seg derfor på en sammenlignende drøfting av kandidatens utdanning, arbeidserfaring og personlige egnethet. Her skal det imidlertid nevnes at elementet om personlig egnethet ofte kan åpne opp for en større grad av fleksibilitet i utvelgelsen (Johansen, 2017).

Avslutningsvis ønsker vi også å nevne at fortrinnsretten på sin side utgjør et unntak fra «kvalifikasjonsprinsippet». Selv om det finnes kandidater som er bedre kvalifisert, vil personen med fortrinnsrett ha krav på stillingen, med forutsetning om at vedkommende er kvalifisert (Johansen, 2017).

2.2.3 New Public Management og viktigheten av transparens

Den ovennevnte delegeringen av styringsmakten kan i noen grad sies å ha ført til en desentralisering- og følgelig også en fragmentering av myndighetenes styringsmakt. Desentraliseringen kan på mange måter sies å komme som et resultat av New Public Management (heretter referert til som NPM) – reformene man ble vitne til på 1980 – og 1990-tallet. Dette er reformer som førte til en endring i offentlig sektor, en endring i form av privatisering og markedsbaserte løsninger innen offentlig sektor. Dette er endringer som i sin tur bidrar til å flytte noe av styringsmakten vekk fra myndighetene (Christensen et al., 2010).

Som en følge av den nevnte desentraliseringen av styringsmakten, og påfølgende sterkere og mer autonome kommuner, blir det viktigere enn noen gang at man skaper en høy grad av tillit til forvaltningen som skjer i kommunene og i offentlig sektor generelt.

Som det kommer frem av internasjonale sammenligninger og i innbyggerundersøkelsen, så anses forvaltningen i Norge for å være velfungerende, i tillegg til å nyte høy tillit hos innbyggerne. Tillit er videre sett på som en drivende faktor med tanke på effektiv forvaltning og økonomisk utvikling, samt et mål på i hvilken grad offentlig sektor lykkes. En forvaltning som nyter stor tillit, kan drives mer effektivt, altså med bruk av færre ressurser. En offentlig

forvaltning med høy tillitsgrad legger også til rette for en lav grad av korrupsjon. Dette har i sin tur en stor innvirkning på hvorvidt næringslivet kan vokse og utvikle seg, noe som igjen vil komme hele samfunnet til gode (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

For å få til en slik grad av tillit til forvaltningen stilles det krav til åpenhet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet tar for seg, og peker på viktigheten av åpenhet i kommunene og forvaltningen generelt.

1) Åpenhet styrker demokratiet. Vi har alle en rett til å være med og påvirke offentlig politikk. For at dette skal være mulig må imidlertid innbyggerne få mulighet til å vite hva som skjer i offentlig sektor, samt hvordan offentlig sektor fungerer.

2) Åpenhet gir bedre saksbehandling. Når stat og kommuner er åpne, kan vi være tryggere på at de ulike sidene av en sak blir belyst. Dermed blir summen av alle de små og store beslutningene forvaltningen fatter bedre, og følgelig mer korrekte. For ikke å snakke om at vi på den måten utnytter våre felles ressurser mer effektivt.

3) Åpenhet ansvarliggjør. Åpenhet gjør det mulig å kontrollere hva forvaltningen driver med. På denne måten kan man motvirke- og hindre maktmisbruk, samt redusere sløsing med ressurser. Åpenhet gjør det med andre ord mulig å holde forvaltningen og politikerne ansvarlige for de beslutninger og handlinger de står for.

4) Åpenhet motvirker korrupsjon. Åpenhet rundt hvordan penger beveger seg kan ha en effekt når det kommer til å motvirke korrupsjon, i tillegg til å redusere ineffektivitet i økonomien. Dette gjelder også med tanke på internasjonale finansstrømmer. Større grad av åpenhet rundt internasjonale finansstrømmer vil vanskeliggjøre internasjonal korrupsjon, noe som igjen kan trygge skattegrunnet til nasjonalstatene. Et passende eksempel på dette er måten økt transparense vedrørende penger som flyttes på tvers av landegrensener, kan bidra til å sikre fattige land inntekter fra sine naturressurser. På denne måten unngår man at disse landene ikke blir avhengige av utviklingshjelp (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi redegjøre- og ta for oss oppgavens teoretiske rammeverk. Vi vil begynne med en enkel introduksjon av kommunal sektor i lys av organisasjonsteori. Dette vil bli fulgt opp av en redegjørelse av Christensen og hans medforfattere (2010) sine tre perspektiver; det instrumentelle perspektivet, myteperspektivet og kulturperspektivet. I tillegg til de nevnte perspektivene vil vi også inkludere teori for ledelse og rekruttering, samt Wrenchs (2007) sin 6-delte teori for mangfoldsledelse. Under hvert perspektiv og teori vil det følge et underpunkt hvor vi tar for oss de aktuelle perspektivenes- og teoriens relevans for oppgaven. Dette etterfølges så av et forskningsspørsmål tilhørende de respektive perspektivene og teoriene. Årsaken til at vi har valgt å benytte oss av flere ulike perspektiver og teorier, er at vi anser det som interessant- så vel som nyttig, å kunne ta for oss og se oppgavens problemstilling gjennom flere ulike «teoretiske briller». Dette bidrar til en mer nyansert forståelse av det vi skal studere og kan bidra til at vi kan komme frem til et mer akademisk kvalifisert svar på problemstillingen.

3.1 Kommunal sektor i lys av institusjonelt perspektiv

Det er vanlig at man i sin dagligtale gjerne ser til bedrifter, som for eksempel treningssentre eller skoler som en såkalt «organisasjon». Dette er imidlertid en betegnelse vi ikke ville brukt om en vennekrets eller en familie. Når man med en klar intensjon skiller mellom organisasjoner og andre sosiale grupper, tenker man først og fremst på hva som er formålet med at man kommer sammen, samt hvordan deltakernes aktiviteter er koblet sammen. En faktor som anses som essensiell for hvorvidt man kaller en gruppe for en «organisasjon», er om deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, her ser man også på om det eksisterer retningslinjer eller prosedyrer som samkjører arbeidet til deltakerne, frem mot en realisering av disse felles målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dette kan oppsummeres på følgende måte;

«Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18).

Scott og Davis (2007) taler imidlertid for at organisasjoner kan sees ut ifra tre perspektiv; det rasjonelle (formalisert system), Det naturlige (sosialt system), og det åpne systemet. Uten å gå dypere inn på disse tre ovennevnte perspektivene, skal det påpekes at poenget med å nevne dem, er at man ønsker å illustrere, samt trekke frem at det finnes flere ulike innfallsvinkler og definisjoner av hva en organisasjon er, og hvordan den oppfører seg.

Med det sagt, ønsker vi likevel, i denne oppgaven, å holde oss til definisjonen beskrevet i Jacobsen og Thorsvik (2013), da denne virker mer oversiktlig.

3.2 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjonen som et instrument for å oppnå mål som er påkrevd av omgivelsene. Det kan for eksempel være å heve kvalitetsnivået på høyere utdanning (Christensen et al., 2010). Gjennom det instrumentelle perspektivet så er ofte strukturen utformet gjennom en mål-middel-vurdering. Det ligger en formålsrasjonell-tankegang bak dette perspektivet, og dette er med på å forme strukturen. Max Weber har hatt sterk påvirkning på hvordan vi ser på organisasjoner som instrumenter, og særlig på byråkrati som en organisasjonsform.

Vi deler ofte opp det instrumentelle perspektivet i to varianter. Den *hierarkiske* varianten ser på organisasjonen som enhetlig hvor mål-middel-sammenheng er avgjørende. Her er strukturen bygd opp på en hierarkisk måte med en sentralisert ledelse. Organisasjonen har ofte en visjon, og for å oppnå visjonen så blir det dannet mål og delmål nedover i hierarkiet. Det finnes flere måter å strukturere organisasjoner på. Offentlige organisasjoner er som regel strukturert på en byråkratisk måte. Her kan vi klart og tydelig se at det er toppledelsen som har fordelt rollene nedover i hierarkiet. Alle kan rollene sine, og utfører arbeidet sitt gjennom den posisjonen de har i organisasjonen. De operer med konsekvenslogikk som handler om at man har en del muligheter tilgjengelig, og at man velger å følge det man tror er det beste alternativet, og ikke nødvendigvis det mest lønnsomme. Med tanke på at dette er en offentlig organisasjon så er fokuset først og fremst på å kunne levere tjenestene, men også på å være sparsommelige som andre prioritering. De må tenke konsekvenser bak valget de tar, og de har som regel allerede vedtatte lover som en pekefinger.

Organisasjonen velger mellom ulike alternativer for å oppnå målene sine på grunnlag av rasjonelle kalkulasjoner av mulige utfall. Det vil alltid være begrenset rasjonalitet siden

organisasjonen ikke har all informasjon tilgjengelig om alle alternativer og konsekvenser. Siden det er tids- og ressurskrevende å få full innsikt i hva som er det beste alternativet. Det gjør at de ender opp med et valg som ikke nødvendigvis er det beste, men likevel tilfredsstillende nok med tanke på å oppnå målene. Den andre varianten kalles *forhandlingsvarianten*. Dette er en variant hvor organisasjonen er sammensatt av ulike underenheter og posisjoner som ofte jobber mot ulike mål- og delmål, noe som ofte fører til motstridende interesser. Her fokuseres det på forhandlinger og kompromisser mellom flere aktører for å oppnå målene (Christensen et al., 2010).

Den formelle organisasjonsstrukturen er ofte utformet gjennom en hierarkisk oppbygning, arbeidsdeling, rutiner og spesialisering. Det instrumentelle perspektivet legger vekt på at organisasjonen er bygd hierarkisk og at de ansatte blir sett på mer som «mekaniske». Mintzberg mente at alle organisasjoner består av flere hoveddeler, hvor han blant annet viste til den øverste toppledelsen som har det administrative ansvaret og beslutningsmyndighet for organisasjonen. I tillegg til mellomledelsen som skal være med på å koordinere og holde tilsyn med den operative delens utførelse av sine respektive oppgaver, samt formidle informasjon vertikalt opp og ned i organisasjonen. Den operative kjernen er ofte arbeiderne som utfører målene og strategien som er satt av topp- og mellomledelsen (Thorsvik & Jacobsen, 2009).

Når det opereres med et instrumentelt perspektiv i offentlige organisasjoner, gjøre dette med en høy grad av sentralisering, hvor man skal ha kontroll på hva som foregår i organisasjonen. Som nevnt tidligere er det viktig for ledelsen å presisere, samt skrive ned aktuelle regler og rutiner, slik at den i størst mulig grad kan kontrollere et eventuelt utfall. Når man utfører store endringer i offentlige organisasjoner, gjøres dette som regel fordi ledelsen anser det som en nødvendighet, med tanke på å bli mer effektive. NPM var en reform inspirert av den private sektoren, hvor ledelse og effektivitet stod i fokus. Dette ble noe som offentlige organisasjoner innførte, da det ville lede til en sterkere og mer effektiv offentlig sektor. Det er viktig å påpeke at endringer i offentlige organisasjoner, skjer gjennom kontinuerlige handlinger og rutinemessig aktivitet, over lengre perioder, i små steg (Christensen et al., 2010).

3.2.1 Hvorfor er instrumentelt perspektiv relevant for oppgaven

Vi inkluderer det instrumentelle perspektiv i oppgaven da det blant annet tar for seg hvordan en organisasjon skal fungere som et instrument for å oppnå mål som er satt av omgivelsene.

Vi ønsker å se hvor sterkt ønsket om å implementere strategidokumentet, står blant ledere i Kristiansand kommune. Perspektivet legger vekt på at organisasjonen er bygd hierarkisk og at de ansatte blir sett på som «mekaniske». De skal forholde seg til mål, rutiner og normer som er fastsatt av ledelsen. Ut ifra samtalene med lederne, vil vi kunne kartlegge kunnskap og holdninger- samt eventuelle tiltak topp- og mellomledelsen har formidlet til den operative kjernen, som utfører målene og strategiene dette eventuelt måtte være.

3.2.2 Forskningsspørsmål 1

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av instrumentelt perspektiv?»

3.3 Myteperspektivet

Christensen og hans medforfattere (2010) skriver videre om det de kaller for myteperspektivet. Nøkkelresonnementet som brukes i tolkningen av perspektivet er at organisasjoner orienterer seg innenfor institusjonelle omgivelser, hvor de til stadighet konfronteres med sosialt konstruerte normer for hvordan de bør utformes- og oppføre seg. Som en følge av dette må organisasjoner forholde seg til ulike normer for hvordan de skal utformes. Samtidig som de forsøker å inkorporere disse innad, må de også evne å reflektere dem utad, til tross for at de ikke nødvendigvis gjør organisasjonen mer effektiv. Ved å gjennomgå en slik prosess ender organisasjonene opp med å bli mer og mer like – i hvert fall på overflaten. I motsetning til for eksempel kulturperspektivet, hvor det fokuseres på verdier og normer som har vokst frem over lengre tid innad i organisasjonen, fokuserer man innenfor myteperspektivet mer på verdier i omgivelsene. Dette er igjen verdier som i mye større grad er av en mer fluktuerende natur. Det er nettopp disse sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene, man omtaler som *myter*.

Myter kan være av ulik karakter. De kan favne bredt – i betydningen, og være rettet mot flere ulike typer organisasjoner, for eksempel både offentlige og private virksomheter. På den annen side kan de også favne smalt – det vil si i form av mer spesifiserte oppskrifter rettet direkte mot en avgrenset gruppe virksomheter. Myter kan i mange tilfeller spres raskt, samtidig som de ofte tas opp i organisasjoner uten de nødvendigvis fører til noen instrumentelle effekter, noe som igjen vil si at de ofte opptrer som et «utstillingsvindu», eller en ferniss. Et eksempel på dette kan være når offentlige ledere snakker om reformer på et vis som skaper en forventning, og gjør at folk tror de setter dem ut i livet, når de i realiteten gjør svært lite for å få det til. De må også søke legitimitet og aksept fra omgivelsene. Dersom en

organisasjon med dens ledere vil oppnå aksept fra omgivelsene, må den demonstrere ovenfor disse at den lever opp til grunnleggende vestlige moderne normer, som for eksempel kontinuerlig fremskritt, fornyelse, rasjonalitet og likestilling. De generelle oppfatningene, og det som anses som tidsriktig leder ofte til at myter også kan betraktes som moter. Dette kan man se eksempler på innen det offentlige Norge hvor man de senere årene blant annet har innført et klarere skille mellom ulike typer offentlige oppgaver, konkurranseutsetting og servicekontorer bare for å nevne noen (Christensen et al, 2010).

Oppskriftene som kommer fra de institusjonelle omgivelsene refereres til som «rasjonaliserte myter» og «institusjonaliserte elementer». Med dette mener man institusjonaliserte og utbredte oppskrifter på hvordan organisasjoner helst skal se ut og bør handle. Dette angår blant annet formelle strukturer, prosesser, teknologier, ideologier og prosedyrer. En myte kan med andre ord forstås som en legitimert oppskrift på hvordan deler av – eller hele virksomheter helst skal utformes. Oppskriften begeistrer gjerne, i tillegg til å vekke oppmerksomhet. Den får ofte en forbilledlig status blant flere organisasjoner (Christensen et al, 2010).

En rasjonalisert myte, som vi så vidt nevnte i avsnittet ovenfor, har to viktige kjennetegn. Først av alt presenteres disse mytene gjerne som svært effektive verktøy som organisasjoner kan bruke for å oppnå effektiv måloppnåelse. At myten er rasjonalisert betyr at det, ut i fra vitenskapsliknende informasjon og argumentasjon har oppstått en overbevisning av at den er et effektivt virkemiddel dersom man skal oppnå bestemte organisatoriske mål. Det skal dog nevnes at organisasjoner forholdsvis ofte vil oppleve at de forventede instrumentelle effektene av å adoptere disse målene, ikke alltid blir som forventet. Det kan altså konkluderes med at en rasjonalisert myte, er det man kaller en ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift har en rasjonell og vitenskapelig forankring (Christensen et al, 2010).

Avslutningsvis anses myteperspektivet som et systemperspektiv (naturlig), på lik linje med andre institusjonelle perspektiver. Når man tolker rasjonaliserte myter i lys av det instrumentelle perspektivet, kaster dette ofte lys over spørsmålet om hvorvidt man skal forstå myter som sylskarpe, instrumentelle effektiviseringsredskaper, eller tvert imot som symboler (Christensen et al, 2010).

3.3.1 Hvorfor er myteperspektivet relevant for oppgaven

Vi anser myteperspektivet som interessant for oppgaven da det viser til at organisasjoner orienterer seg innenfor institusjonelle omgivelser, hvor de stadig vekkes konfronteret med sosialt konstruerte normer for hvordan en organisasjon bør utformes og oppføre seg. Parallelt med at organisasjoner forsøker å innarbeide disse normene innad, må de også klare å reflektere dem utad, uavhengig av hvorvidt de gjør organisasjonen mer effektiv eller ei. På denne måten ender man opp med organisasjoner som på overflaten, blir mer og mer like. Ved å benytte oss av dette perspektivet ønsker vi å se hvorvidt ledere i Kristiansand kommune kjenner til det nevnte strategidokumentet, og om de selv har satt i gang – eller blitt pålagt å sette i gang tiltak for å inkorporere denne strategien i organisasjonen sin. Det som gjør myteperspektivet spesielt interessant for oppgaven vår er at myter også kan favne smalt, blant annet i form av spesifiserte oppskrifter, slik som strategier. Gjennom samtalene med lederne vil vi kunne se hvor godt strategidokumentet er blitt tatt opp i deres organisasjon, samt hvorvidt denne inkorporeringen har ført til noen instrumentelle effekter. Dette vil igjen kunne si oss noe om hvorvidt ledere i kommunen oppfatter strategidokumentet som en oppskrift hvor målet er å oppnå en instrumentell effekt, eller om den tvert imot oppfattes mer som et utstillingsvindu, altså et fint bilde å vise utad.

3.3.2 Forskningsspørsmål 2

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av myteperspektivet?»

3.4 Kulturperspektivet

For å komme til bunns i hva man faktisk tillegger begrepet «organisasjonskultur» må vi legge til grunn et kulturelt perspektiv. Et kulturelt perspektiv bringer oss tett inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, ikke minst fordi det får oss til å ta en nærmere titt på hvordan mennesker over tid kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger. Dette kommer til uttrykk gjennom bestemte måter å handle på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge Christensen og hans medforfattere (2010) kan vi si at organisasjonskultur forbindes med de uformelle verdiene og normene som vokser frem og får betydning for livet i- og virksomheten til formelle organisasjoner.

Det som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen, fra andre mer generelle kulturer og kulturelle prosesser som finnes overalt i samfunnet, er det faktum at

organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig kontekst. Dette spiller en stor rolle når vi skal forsøke å avdekke hva organisasjonskultur virkelig er, hvordan organisasjonskultur oppstår og utvikles over tid, i tillegg til hvilke effekter kultur kan ha på måten organisasjoner fungerer på (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Et kjennetegn som står svært sentralt ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er deres eksplisitte søkelys på opplevelser, tanker og meninger som betegnes som felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. For eksempel legges det vekt på:

1) at kultur er et sett av meninger som personer i et felleskap deler, 2) at kultur sammenfatter et system av felles symboler, verdier og meninger i en gruppe, samt 3) at kultur er et mønster bestående av felles verdier og oppfatninger som skal gi mening til ansatte, samt retningslinjer for hvordan den enkelte skal – og bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130).

Mest referert til innen organisasjonslitteraturen er imidlertid Edgar Schein (1985) som definerer organisasjonskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130).

Som en følge av mange sentrale poeng blir Scheins definisjon ansett som en klassisk referanse når man skal definere hva organisasjonskultur er. Det skal dog nevne at det likevel finnes et bredt spekter av ulike definisjoner på organisasjonskultur. Vi velger imidlertid å forholde oss til Scheins definisjon av organisasjonskultur.

3.4.1 Hvordan utvikles organisasjonskultur?

Når vi ser på forskningen som finnes omkring hva som former organisasjonskulturer, kan vi si at det her eksisterer to «paradigmer». Det ene legger størst vekt på at organisasjonskultur er noe som skapes internt i en organisasjon, og som i stor grad kan påvirkes av organisasjonens ledelse. I dette paradigmet ser man kulturen som et potensielt styringsredskap. Det andre paradigmet legger derimot større vekt på at organisasjonskulturen i de fleste tilfeller ser ut til

å gjenspeile forhold i organisasjonens omgivelser, slik som marked og bransjetilhørighet, samt nasjonal kultur. Videre vektlegger dette paradigmet i større grad at kultur er noe ledelsen i mindre grad kan forme og påvirke. Tvert imot sees kultur på som noe man må ta hensyn til – og tilpasse seg etter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Christensen og hans medforfattere (2010) argumenterer for at organisasjonskulturer etableres som en følge av at de uformelle, institusjonelle normene og verdiene gradvis vokser frem gjennom det man anser som evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser, hvor en organisasjon gradvis tilpasser seg *indre* og *ytre* press. Slike institusjonaliseringsprosesser, som ikke er planlagte og dermed uintenderte, skaper en egen identitet, «sjel», eller kultur. Med andre ord tales det for at kultur er noe en institusjon bare *er*. Et godt eksempel på dette kan være et tradisjonsrikt universitet. Dette universitetet vil ha stor legitimitet som en følge av hva det representerer og for hva det er, for sin faglig baserte kultur og autonomi, i tillegg til hva som faktisk «produseres» av forskning, undervisning og formidling.

Når vi tar for oss *indre* press som et opphav til institusjonelle trekk, representeres dette ved uformelle verdier og normer som organisasjonsmedlemmer tar med seg inn til organisasjonen, og gjør gjeldende der. Her snakker vi om alt fra ulike trekk tilhørende deres sosiale bakgrunn, til uformelle verdier og normer fra en bestemt profesjon eller utdanning. Sosiale prosesser tilhørende den virksomheten som den offentlige organisasjonen bedriver, kan også ha betydning. Ulike grupper, med ulik bakgrunn og ulike oppgaver, kan gjennom godt samarbeid sørge for å bidra til at det utvikles brede og dominerende institusjonelle normer, eller til at det starter å eksistere ulike subkulturer. Avslutningsvis kan en organisasjons kultur utvikles gjennom en omfattende sammensetning av uformelle normer fra sosial bakgrunn og formelle - oppgaverrelaterte omstendigheter (Christensen et al., 2010).

Ytre press kan koples til press fra det nære handlingsmiljøet. Med andre ord kan vi si at aktører i omgivelsene man samhandler mye med eller er særs avhengig av – enten med tanke på tilførsel av ressurser eller for eventuelle tjenester de leverer, kan få betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. Grunnen til at dette skjer er fordi det er svært kritisk for en organisasjon hva slike aktører bestemmer seg for å gjøre (Christensen et al., 2010).

3.4.2 Differensierings- og integreringsperspektivet

Joanne Martin (2002) introduserte i sin tid tre ulike og komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner. Vi har valgt å rette fokus mot differensierings – og integreringsperspektivet da vi ser at disse fremstår som to klare motsetninger.

A. Differensieringsperspektivet. Dette perspektivet tar i hovedsak for seg kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av forskjellige grupper innad i organisasjonen, og som derfor sørger for at subkulturer kan oppstå, i tillegg til å eksistere side om side i organisasjonen. Perspektivet er karakterisert ved at det tar for seg og redegjør for meningsforskjeller mellom distinkte subkulturer, samtidig som det presiserer hvordan den enkelte subkulturen karakteriseres av en konsensus omkring klare meningsmønstre.

Videre indikerer perspektivet at det: 1) må ikke nødvendigvis være noen konflikt mellom ulike subkulturer, 2) Subkulturer kan eksistere uavhengig av hverandre i den forstand at kulturelt mangfold ikke har en direkte innvirkning på noen av subkulturene, og 3) det kan imidlertid også være en konflikt mellom ulike subkulturer, som igjen kan bidra til å gi grobunn for rivalisering og maktkamp mellom ulike grupperinger innad i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

B. Integreringsperspektivet. Dette perspektivet kjennetegnes først og fremst av at det setter et fokus på manifestasjoner av kultur som utviser en konsensus omkring meninger innad i organisasjonen, og som dermed tegner en klar, felles – integrerende meningsstruktur som i sin tur omfatter alle medlemmer i organisasjonen. I dette perspektivet har kulturen en integrerende innvirkning på samtlige av organisasjonsmedlemmene, og organisasjonen betegnes her som et kulturelt fellesskap med en gjennomgående kollektiv konsensus (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som et resultat av at disse to, ovennevnte perspektivene fanger opp ulike trekk ved organisasjonskulturer, fremstår de som komplementære i den forstand at det er mulig å kombinere dem samtidig i forbindelse med studier av organisasjoner. Bruken av *integreringsperspektivet* gir i denne sammenhengen et beskrivende bilde av hva som måtte finnes av kulturell harmoni og homogenitet i virksomheten. Eventuelle felles kulturelementer vi finner i organisasjonen, vil i de fleste tilfeller være knyttet til overordnede mål og visjoner, som igjen er utbredt i organisasjonen som en konsekvens av at ledelsen har arbeidet målrettet

for å utvikle en felles organisasjonskultur. Videre ser vi at *differensieringsperspektivet* har en utfyllende effekt på det ovennevnte «bildet» ved at det fanger opp og beskriver hvordan organisasjonen parallelt sett kan være preget av subkulturer, altså ulike kulturer som igjen gir uttrykk for meningsforskjeller mellom ulike grupperinger av organisasjonsmedlemmene. Denne typen meningsforskjeller vokser ofte frem som en følge av hvordan den aktuelle organisasjonsstrukturen deler inn organisasjonen med tanke på ulike avdelinger eller kontorer. Grunnet ulike arbeidsoppgaver, samt ulike delmål vil de da jobbe mot ulike ting (Martin, 2002).

3.4.3 Subjektiv oppfattelse av organisasjonskultur

Organisasjonskulturer kan ofte virke ekskluderende for noen grupperinger – samtidig som de kan virke inkluderende for andre. Her kan det for eksempel være snakk om det som i utgangspunktet er å regne som kjønnsblinde prosesser, fra organisasjonens side. Dette er prosesser som ofte foregår på en daglig basis. Til tross for dette kan noen kvinner oppleve en organisasjonskultur som kvinnefiendtlig, selv om dette ikke står nedskrevet i noen av organisasjonens dokumenter. Grunnen til dette er at kulturen da analyseres ut ifra et kjønnsperspektiv. Dette er imidlertid svært individuelt da kultur ikke nødvendig skapes gjennom bevisste prosesser som arbeidstakerne tar del i, men snarere tvert imot, ut ifra deres egne subjektive forestillinger (Holgersson, Höök, Linghag & Wahl, 2004). I hvilken grad organisasjonen er bevisst på likestilling, samt hvilke kjønn som eksisterer på arbeidsplassen, er begge faktorer som kan spille inn på hvordan organisasjonskulturen oppleves blant arbeidstakerne (Holgersson et al., 2004).

For å spille videre på eksemplifiseringen av kjønnsperspektivet i forbindelse med subjektiv oppfattelse av organisasjonskultur, vil vi også peke på at «kjønn» ikke bare er en genetisk benevnelse på fysiske egenskaper. Det er også et begrep sterkt knyttet til hvordan individer sosialiseres inn i ulike kjønnsroller (gjelder for så vidt alle roller man tildeles som følge av å tilhøre et mangfold), og hvordan dette utvikler stereotypiske oppfatninger, forventninger og holdninger til kjønnsroller og kjønnsrelasjoner. Kjønn blir dermed ikke bare fysiske attributter, men også sosiale konstruksjoner som gjenspeiler grunnleggende antakelser, verdier og normer som har gått i arv fra generasjon til generasjon i samfunnet. Dette gjelder generelt sett alle roller man tildeles som en følge av at man på en eller annen måte tilhører et mangfold (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.4.4 Hvorfor er kulturperspektivet viktig for oppgaven?

Vi velger å inkludere kulturperspektivet i oppgaven ettersom det viser til det fremtredende mønsteret av grunnleggende antakelser som er utviklet av menneskene i organisasjonen. Vi ønsker å se hvor sterkt kulturen er institusjonalisert hos lederne og de ansatte, samt hvorvidt det finnes en kultur som ivaretar likestilling, inkludering og mangfold på arbeidsplassen. Videre ser man innenfor det kulturelle perspektivet på mål som et middel til å styre mennesker. Med et konkret mål å jobbe mot, vil de ansatte i organisasjonen føle en viss trygghet og forutsigbarhet, med tanke på hva som forventes av dem. Det hevdes også at det er en organisasjons kultur som vil formulere dens mål, samt at potensielle endringer av både mål- og delmål må gjøres i samsvar med kulturen. Ut ifra samtalene med lederne vil vi kunne få et godt inntrykk av hvor godt de kjenner til kulturen i deres organisasjon, samt hvorvidt de er bevisst denne, samt hvilke holdninger de har til mangfold i arbeidsstokken. Hvilke mål, eller andre virkemidler brukes for å styre menneskene i organisasjonen? Dette er interessant for oppgaven da vi gjennom å se på organisasjonens mål- og eventuelle andre virkemidler vil kunne kartlegge hvor mye vekt som har blitt tillagt likestilling, inkludering og mangfold, spesielt fra ledernes side.

3.4.5 Forskningsspørsmål 3

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av kulturperspektivet?»

3.5 Ledelse, rekruttering og mangfold

Som en følge av oppgavens problemstilling, hvor det kommer frem at vi ønsker å undersøke hvordan ledere med ansettelsesansvar i offentlig sektor, forstår og eventuelt implementerer strategien for likestilling, inkludering og mangfold, anser vi det som relevant å redegjøre for lederskap som et konsept, samt rekruttering, som jo må sies å være en del av en leders ansvar. Mangfold, og da spesielt mangfoldsledelse blir i denne sammenhengen også svært relevant ettersom at vi i denne oppgaven skal undersøke hvordan ledere med ansettelsesansvar forstår og eventuelt inkorporerer en strategi for likestilling, inkludering og mangfold.

Lederskap er et konsept som av ulike grunner favner svært bredt. Wart (2012) mener derfor at konseptet lederskap i noen grad kan fremstå tvetydig, dersom det ikke benyttes med en spesifikk definisjon. En måte å definere ulike typer av lederskap, er ved å se på hvilken type «følgere» som ledes. Den andre måten er ved å observere selve typen av arbeid lederen har primærfokus på. Noen ledere tilbringer mesteparten av tiden med «følgere» som de har

autoritet over, dette kan for eksempel være ansatte. Andre ledere er først og fremst representanter for deres «følgere», med andre ord representerer de den konstituerende gruppen (for eksempel velgere). Med dette sagt, er det ikke slik at ledere i alle tilfeller har formell autoritet over – eller autoritet fra «følgerne». Disse lederne har imidlertid et intellektuelt overtak, som følge av deres status som rollemodeller, kreativitet eller ideologiske klarhet. I tillegg til det ovennevnte kan arbeidet til ledere variere på fundamentalt forskjellige måter (Wart, 2012).

Noen mennesker er ledere med den hensikt at det er deres ansvar å sørge for at ting blir gjort; andre derimot er ledere fordi de er valgt til å bestemme politikk; avslutningsvis er andre ledere av den grunn at de evner å komme opp med nye ideer, eller godt uttrykte ideologier som andre trekkes mot, etterligner eller beundrer (Wart, 2012).

Når man skriver om ledelse er det også, i denne sammenheng relevant å ta for seg rekruttering, som jo må sies å være en del av en leders ansvar. Som nevnt tidligere i oppgaven (se kapittel 1.3.2) Rekruttering handler kort og godt om det arbeidet en virksomhet igangsetter for å knytte til seg nye medarbeidere. Når det er snakk om rekruttering omfatter dette hele prosessen som iverksettes fra selve behovet for tilførsel av arbeidskraft eller kompetanse oppstår, og frem til en ny medarbeider er tilsatt i organisasjonen (Sagberg, 2019).

Videre kan det argumenteres for at en av de største utfordringene en organisasjon står ovenfor, nettopp er det å rekruttere «de rette medarbeiderne». En nyansettelse medfører på mange måter en rekke konsekvenser og tankekors for organisasjoner. For det første er det snakk om en relativt stor investering dersom man tar en titt på de totale lønnsutbetalingene over en ti – til tjuårsperiode. For det andre må organisasjonene være sikre på at de som ansettes, klarer å bidra til produktiviteten i organisasjonen, i tillegg til kvaliteten på det samlede arbeidet som skal utføres. For det tredje er det viktig å ta i betraktning at nyansatte også vil få en innvirkning på deler av bedriftskulturen, heriblant hvilke verdier og normer som skal være gjeldende, noe som igjen kan påvirke en organisasjons identitet. For det fjerde vil organisasjonens sosiale miljø påvirkes ved nyansettelser (Nordhaug, 2002).

På bakgrunn av det ovennevnte blir det derfor svært innlysende at det er mye penger involvert i en nyansettelse. Seleksjonsprosessen må derfor bli ansett som en nøkkelfunksjon, da det kan bli en dyr affære dersom det viser seg at man har ansatt feil person. I tillegg til dette kan en feilansettelse også føre til at det oppstår tilpasnings – og samarbeidsproblemer, noe som igjen kan bidra til at det utvikles et dårlig arbeidsmiljø (Nordhaug, 2002).

I en ansettelsesprosess befinner mulig arbeidstaker og arbeidsgiver seg i et bytteforhold. Begge parter stiller betingelser, og må derfor være villige til å yte noe dersom de skal få innfridd de aktuelle betingelsene (Grimsø et al., 2015). Rekruttering kan imidlertid gjøres både internt og eksternt. Den interne rekrutteringen skjer ved at en organisasjon forfremmer eller omplasserer en arbeidstaker som allerede jobber for organisasjonen, til den nye stillingen. Ekstern rekruttering derimot, går ut på å finne stillingskandidater ute i det øvrige jobbmarkedet. Fordelene man oppnår ved ekstern rekruttering er først og fremst at organisasjonen får tilført nytt personale med egne erfaringer – som er forskjellig fra de som allerede er der, dette kan igjen føre til økt kreativitet, samt en mulighet for at den nyankomne arbeidstakeren kan tilføre ny kompetanse til arbeidsplassen, kompetanse som andre kan lære av (Nordhaug, 2002).

3.5.1 Mangfoldsledelse

John Wrench (2007) snakker opprinnelig om etnisk mangfold, noe som i utgangspunktet er et altfor snevert spekter av mangfold, med tanke på det brede spekteret av faktorer man faktisk finner innenfor mangfold. Til tross for dette har vi ansett det som interessant å benytte oss av Wrenchs 6-delte teori, men med en bredere oppfatning av begrepet mangfold. Denne typologien kan være relevant for vår undersøkelse da den gjelder for ledere i offentlige organisasjoner, og deres håndtering av mangfold.

Teorien er, som nevnt ovenfor, 6-delt og består av følgende punkter:

1) Informasjonstrening, 2) Kulturbevissthet, 3) Rasismebevissthet, 4) Likestillingstrening, 5) Antirasismetrening) og 6) Mangfoldstrening. Teorien fungerer som en standardisert oppskrift for å utføre felles kvalitativ undersøkelse mellom caser innen mangfoldsteori (Wrench, 2007). Vi håper at denne teorien kan tilføre ekstra tyngde til oppgaven, med tanke på å kartlegge tiltak for bevisstgjøring av mangfold i ledernes respektive organisasjoner.

3.5.1.1 Informasjonstrening

I denne tilnærmingen jobber man todelt. På den ene siden handler det om at ledelsen i organisasjonen må arbeide for å informere, trene og bevisstgjøre sine ansatte på de ulike aspektene ved mangfold. Dette gjøres best ved presentasjon av fakta og tall gjennom enkle videoer, forelesninger eller informasjonsskriv. Dette er den mest grunnleggende måten å informere, trene og bevisstgjøre sine ansatte, når det kommer til de ulike aspektene ved mangfold og omfanget av disse. Dette gjøres også med den hensikt å fremme- og oppmuntre til interkulturell bevissthet blant ansatte i arbeidsstokken. Majoriteten av mennesker fremstår generelt sett mer eller mindre fordomsfrie, men også uvitende når de blir spurt om mangfold og deres oppfatning av dette. Effekten av uvitenhet kan imidlertid vise seg å ha en betydelig virkning når det kommer til folks handlingsmønstre. Mangelen på informasjon kan i sin tur føre til at folk handler på måter som er med på å fremme fremmedfrykt, og med det, hemme åpenhet. Med andre ord begrenser de seg selv og andre, som en følge av den nevnte mangelen på informasjon og bevisstgjøring omkring grupper som utgjør mangfoldet i samfunnet.

*«En tilsvarende antakelse av riktig informasjon er til å føre til atferdsendring»
(Wrench, 2007. 34).*

På den andre siden derimot, handler det for organisasjonen, om viktigheten av å integrere og lære de ansatte som «utgjør» selve mangfoldet- språket, kulturen og skikkene som gjelder i samfunnet de er en del av. På denne måten tilegner man dem en menneskelig kapital. Avslutningsvis vil vi igjen påpeke at dette «mangfoldet» favner langt bredere enn kun etnisitet (Wrench, 2007).

3.5.1.2 Opplæring innen kulturbevissthet – opparbeidelse av kulturell kapital

I denne tilnærmingen til anskaffelse av informasjon, legges det større vekt på at de ansatte selv skal engasjere seg aktivt i ulike øvelser eller diskusjoner, med mål om å oppnå en bedre kulturell forståelse. Det at den enkelte evner å tenke kritisk omkring sin egen kultur, vil i sin tur kunne stimulere til diskusjon, noe som igjen kan være med på å rette søkelyset mot eventuelle mangler på den aktuelle arbeidsplassen. At det legges opp til aktivt arbeid i form av kurs, rollespill og- eller diskusjoner hvor mangfold er temaet, kan bidra til atferdsendringer blant de ansatte, noe som igjen kan vise seg i form av en redusert diskriminerende atferd. Det er viktig at ledelsen er kulturbevisst og tar hensyn til religiøse- og eller andre kulturelle behov fra mangfoldgruppen. Dette merkes spesielt i offentlige organisasjoner hvor ledelsen i større

grad opplever at det dukker opp «spesielle behov» når det kommer til mangfold. Et eksempel på dette kan blant annet være innenfor politiet, i tilfeller hvor kvinnelige ansatte ønsker å bruke hijab i tjenesten (Wrench, 2007).

3.5.1.3 Opplæring i rasismebevissthet – å utfordre rasistiske holdninger

Først og fremst vil vi påpeke at rasisme bare kan relateres til en liten del av hva vi tillegger begrepet mangfold, til tross for dette er det likevel svært aktuelt og interessant for oss å ha med i vår forskningsoppgave, spesielt med tanke på at rasisme fortsatt må sies å være et svært reelt og aktuelt tema i nåtidens samfunn.

Forutsetningen for denne typen bevissthet er at rasisme er lokalisert hos «de hvite» og at det som regel jobbes ut ifra deres interesser. Dermed ligger ansvaret for å gjøre noe med dette hos dem. Dette kan gjøres gjennom ulike metoder, blant annet kan det gjøres ved å anvende bevisstgjøringsøvelser slik som rollespill, konfrontasjonsteknikker og andre selvinnsiktsøvelser. Det ligger her en antakelse om at slike bevisstgjøringsøvelser omkring rasisme vil føre til en rask og relativ atferds- og holdningsendring blant ansatte i arbeidsstokken. Et annet tiltak som kan gjøres mot rasisme er introduisering og offentliggjøring av informasjonskampanjer, i tillegg til fokus på obligatorisk opplæring for å redusere fordommer og- eller rasistiske holdninger blant ansatte i organisasjonen (Wrench, 2007).

3.5.1.4 Likestillingstrening – bekjempelse av diskriminering

Der man i den forrige tilnærmingen viser til et mål om å endre holdninger, legges det i denne tilnærmingen vekt på å påvirke- og tilpasse atferd. Dette er ikke nødvendigvis atferd kun relatert til jobbsammenhenger, men også holdninger og verdier som man mener bør være på plass i den enkeltes privatliv. Wrench (2007) skriver her om hvordan likestillings- og antidiskrimineringslovgivning må være iverksatt, og ligge til grunn på et overnasjonalt nivå, før organisasjoner i det hele tatt kan sette i gang en slik likestillingstrening. Grunnen til dette er at det ikke kan herske noen tvil om hvorvidt noe er lovlig eller ulovlig i forhold til den enkelte ansatte. Ved å innføre tiltak som rekrutterings- og utvelgelsesprosedyrer rettet mot ivaretagelse av mangfoldet, legger man opp til å endre folks atferd, heller enn holdninger, da man vil være pliktig til å rette seg etter det gjeldende lovverket. Et eksempel på dette kan være en leder som har en holdning om at kandidater med nedsatt funksjonsevne er «svakere

ressurser», sammenlignet med andre kandidater med full funksjonsevne. Til tross for en slik holdning, vil denne lederen likevel være nødt til å forholde seg til det gjeldende lovverket.

3.5.1.5 Antirasisme trening – likestillingspolitikk med positiv behandling

Denne tilnærmingen oppstod som et direkte resultat av den nevnte tilnærmingen om rasismebevissthet. I denne tilnærmingen mener man at problemet ikke kun kan ilegges enkelt individer – slik som for eksempel «hvite menn», eller kun individuelle og personlige holdninger. Fokuset skal i denne tilnærmingen ligge på at problemet tvert imot ilegges det overordnede nivået, slik som det organisatoriske nivået, nasjonale nivået og overnasjonale nivået. Målet her er derfor å endre kulturen både internt og eksternt i organisasjonen. Rasisme skal altså bekjempes helt fra det operasjonelle nivået og opp til toppnivået. Målet for Kristiansand kommune er i denne sammenhengen at kommunens mangfoldige befolkning skal reflekteres i dens arbeidsstyrke. Tiltak slik som «positiv særbehandling» kan i lys av dette anses som et tiltak, hvis mål er å hjelpe «those less fortunate», slik at de kan få de samme mulighetene som de med mer heldige livssituasjoner har (Wrench, 2007).

I disse tilfellene kan det være snakk om folk som ikke har hatt tid eller mulighet til å fokusere på karriere, grunnet at de for eksempel har opplevd krig, versus folk med «mildere» oppvekster. Prinsippet om «positiv særbehandling» kommer sånn sett til sin rett i tilfeller som dette, da det åpner opp for muligheten til å oppfordre for eksempel søkere med utenlandsk bakgrunn til å søke, samtidig som minst en av disse skal innkalles til intervju så lenge de er kvalifisert til stillingen. Dette tiltaket gir med andre ord disse søkerne et håp om at de vil bli tatt hånd om, selv om de skulle møte på utfordringer i starten, noe som igjen kan virke oppmuntrende med tanke på å søke på stillinger i det hele tatt. Videre kan man ivareta dette mangfoldet gjennom for eksempel mentorordninger på arbeidsplassen. Dette er igjen med på å redusere skillet mellom sosiale forskjeller i samfunnet og inkludere de mer vanskeligstilte (Wrench, 2007).

3.5.1.6 Mangfoldstrening

I denne tilnærmingen legges det vekt på at de ovennevnte treningsmetodene, samt likestillings- og diskrimineringslovgivningene som har blitt iverksatt på organisatorisk-nasjonalt og overnasjonalt nivå, over tid har ført til en utvikling av dagens samfunn. De nevnte tiltakene i form av likestillingslover, samt lover og prosedyrer rettet mot å hindre forekomster av forskjellsbehandlinger, har i sin tur ført til at man i denne tilnærmingen, anser det som logisk å betrakte mangfoldsledelse som en naturlig del av hverdagen til dagens ledere. Det at man over tid har brutt ned ulike barrierer, slik som at for eksempel kvinner, og andre etnisiteter i dag har en selvskreven plass i arbeidslivet, og ikke bare for eksempel mannen, er gode eksempler på at man i dag har kommet langt med tanke på å se viktigheten bak ethvert menneske, som en god ressurs til ulike organisasjoner.

Målet er at man gjennom de nevnte treningsmetodene skal bevisstgjøre, og med det endre atferd hos organisasjoner og deres arbeidsstokker. På denne måten kan man skape en heterogen organisasjonskultur, som igjen vil være med på å tilrettelegge for et mer mangfoldig samfunn. I denne sammenhengen er det viktig at ledere arbeider bevisst med å tilrettelegge og anskaffe informasjon. Først og fremst for sin egen del, slik at de deretter kan dele denne med sine medarbeidere, i tillegg til å være bevisste på hvilke retningslinjer de skal forholde seg til i en rekrutteringsprosess. Det å inkludere et større mangfold er som regel bakt inn i de fleste organisasjoners strategier, noe som innebærer et ansvar om å følge opp.

Mangfoldsledelse fra lederens perspektiv kan imidlertid være todelt. På den ene siden ser man at ledere betrakter mangfold som noe positivt og noe de ønsker å jobbe for, i form av å oppnå en mer mangfoldig arbeidsstokk. Mens man på den andre siden kan se at ledere også går inn for å styre ansatte av mangfoldig bakgrunn, til å bidra i utviklingen av organisatoriske mål, og med det, utvikle en heterogen organisasjonskultur (Wrench. 2007).

Svakheten med de nevnte treningsmetodene er imidlertid at de fleste organisasjoner kun innfører noen av disse. Utfordringen med dette er at man da ikke oppnår et tilfredsstillende nivå av bevisstgjøring rundt begrepet «mangfold», blant ledere og ansatte i organisasjonene. Som nevnt tidligere evner folk som regel ikke å se at de har privilegier som andre ikke har, før de selv blir opplyst og konfrontert med dette, gjennom for eksempel kurs, rollespill og dialog, som jo er tiltak man finner i de nevnte treningsmetodene. Det er først når man klarer å tilby

riktig kursing og tilstrekkelig med informasjon, at man kan begynne å jobbe mot en mer mangfoldig organisasjonskultur.

3.5.2 Hvorfor er mangfoldsledelse relevant for oppgaven?

Det kan på mange måter argumenteres for at det norske arbeidssamfunnet kan beskrives som et homogent samfunn. Som nevnt tidligere i oppgaven skriver Vaage (2014) om det såkalte «likhetsidealet», hvor kravet om likhet – paradoksalt nok, gir lite rom for å akseptere forskjeller blant folk. Vi anser det derfor relevant å inkludere John Wrenchs (2007) seks - delte teori om mangfoldsledelse i vår oppgave, da den gjennom seks punkter tar for seg hvordan ledere kan informere og trene sine ansatte til å inkorporere et inkluderende og aksepterende tankesett. På denne måten kan vi studere hvordan ledere arbeider med likhet versus mangfold på sin respektive arbeidsplass. Ut ifra samtaler med lederne vil vi ta sikte på å avdekke hvorvidt de praktiserer en eller flere av Wrenchs (2007) seks steg. Dette vil igjen si oss noe om hvor bevisst de er med tanke på holdninger og tankesett blant sine ansatte.

3.5.3 Forskningsspørsmål 4

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av mangfoldsledelse?»

4. Metodisk tilnærming og design

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for hva slags metode- og forskningsdesign vi har valgt å bruke. Vi skal vise hvordan vi har gått frem i undersøkelsen vår, og hvordan vi har tatt både bevisste og ubevisste valg som har vært med på å belyse problemstillingen vår.

Som en følge av den valgte tematikken og problemstillingen, ble det raskt klart hvilken metode vi skulle bruke. Vi landet til slutt på en kvalitativ tilnærming som vi imidlertid vil komme nærmere inn på i det følgende kapittelet.

4.1 Forskningsdesign

4.1.1 Kvalitativ vs. Kvantitativ design

Hvorvidt oppgaven skal ha et kvantitativt eller kvalitativt design avgjøres som regel ut ifra problemstillingen man har kommet frem til. Vår problemstilling ser slik ut;

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?»

Som det fremkommer av problemstillingen ovenfor tar den sikte på å avdekke offentlige lederes forståelse og holdninger rundt implementering av strategier, i dette tilfellet, en strategi for likestilling, inkludering og mangfold. Ut ifra det ovennevnte vil det ifølge Thagaard (2018) være mer hensiktsmessig å benytte seg av et kvalitativt design. Grunnen til dette er at vi gjennom vår problemstilling ønsker å avdekke eventuelle holdninger blant ledere i offentlig sektor. I tilfeller hvor dette er målet, vil et kvalitativt forskningsdesign ofte være fordelaktig ettersom man her vil benytte seg av dybdeintervjuer. Dette legger opp til en unik nærkontakt mellom forskere og intervjuobjekter, noe som igjen, i de fleste tilfeller, innebærer en deltakende observasjon og intervju, i tillegg til analyser av tekster og visuelle uttrykksformer. Dette er et design som står i sterk kontrast til kvantitativ metode hvor man tvert imot ikke ønsker å gå i dybden, men heller generalisere resultater gjennom tallfestede svar, man har samlet inn fra et større utvalg av respondenter.

4.2 Casestudie med kvalitativt perspektiv

I vår oppgave så skal vi sette lys på ulike lederes opplevelser av rekrutteringsprosessen knyttet til inkludering, likestilling og mangfold. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ analyse. Denne tilnærmingen er med å utforske og beskrive hvorfor noen handler på den måten de gjør. Vi har i hovedsak valgt å benytte oss av Dag Ingvar Jacobsens (2005) syv tilnærminger til hvordan man bør ta fatt på både forarbeid og selve arbeidet man gjør underveis når man skal produsere en akademisk oppgave. Vi vil også lene oss til supplerende litteratur fra andre forfattere innen metodefaget, slik at vi sikrer oss et tilstrekkelig faglig kvalitet der det trengs.

4.2.1 Første fase: utvikling av problemstilling

Som nevnt tidligere i oppgaven lyste Kristiansand kommune ved by- og samfunnsenheten ut et oppgaveforslag gjennom plattformen «Kompetansetorget». Grunnen til denne utlysningen var at de ønsket å få rede på hvorvidt implementeringen av den ovennevnte strategien for likestilling, inkludering og mangfold har vært suksessfull eller ei. Hvor godt kjent er strategien i organisasjonen, har den ført til noen endringer? Har kommunen jobbet godt med implementeringen, eller kunne noe vært gjort annerledes?

Med utgangspunkt i dette betraktet vi selve tematikken «likestilling, inkludering og mangfold» som interessant. Vi har imidlertid valgt å avgrense vår oppgave til å omhandle- og legge fokus på ledere med ansettelsesansvar i Kristiansand kommune, og hvordan de forstår og eventuelt har iverksatt den nevnte strategien. Det er som en følge av begrensninger i både tid og ressurser at vi har ansett det som hensiktsmessig å begrense denne oppgaven til å kun ta for seg Kristiansand kommune i rollen som arbeidsgiver. I arbeidet med å utvikle oppgavens problemstilling måtte vi først tenke nøye gjennom hva det var vi ønsket å forske på. Etter en periode med mye innsamling av informasjon rundt forskningsoppgavens tema, endte vi til slutt opp med et knippe av potensielle problemstillinger. Videre fulgte en elimineringsprosess hvor vi til slutt satt igjen med en problemstilling. En av de største utfordringene i arbeidet med denne oppgaven har vært å komme frem til en god nok problemstilling, som evner å konkretisere akkurat hva det er vi ønsker å forske på. Ulempen med en innsnevret problemstilling er imidlertid at den kan sørge for at man kan gå glipp av ideer og muligheter underveis. Har man derimot en for åpen problemstilling, kan dette føre til at man ender opp

med for mange muligheter, og at man derfor ikke klarer å belyse selve fenomenet man i utgangspunktet mente å belyse (Thagaard, 2018).

Først og fremst var det jo selve temaet om likestilling, inkludering og mangfold som vekket interessen hos oss. Som en følge av dette anså vi det derfor som fornuftig å rette fokuset mot kommunale ledere, ettersom det ofte er lederne som sitter med ansvaret for å implementere nye- overordnede strategier, i dette tilfellet, en strategi for likestilling, inkludering og mangfold.

4.2.2 Andre fase: valg av undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign forteller om hva vi skal undersøke, hvem den handler om, hvor den skal gjennomføres og hvordan dette skal foregå (Thagaard, 2018). Vi har gjennom en skjønsmessig utvalgsprosess valgt ledere fra ulike sektorer innenfor Kristiansand kommune. Det å bestemme utvalget har vært en prosess i seg selv. Ved å velge ledere fra de største sektorene i kommunen, har vi sørget for at vi i størst mulig grad kan belyse forskningsoppgavens problemstilling. Det at forskningsoppgaven følger en kvalitativ metode, gjør at vi ikke kan generalisere eventuelle funn mot populasjonen. Med det sagt forventer vi dog å få et innblikk i hvordan ledere i Kristiansand kommune forstår og eventuelt implementerer den nevnte strategien.

4.2.3 Tredje fase: Hva slags data skal vi samle inn?

Dataen kan kategoriseres som primær eller sekundærdata. Primærdata blir data du selv har samlet inn, mens sekundærdata blant annet er data du har samlet inn fra andre. Sekundærdata vil kunne være alt fra offentlige dokumenter til lovverk eller annen forskning (Larsen, 2017).

I en kvalitativ metode hvor man benytter seg av dybdeintervjuer av personer så vil man opparbeide seg en viss mengde primærdata. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer med ledere tilhørende Kristiansand kommune har vi sørget for å innhente forskningsoppgavens primærdata. Denne dataen har vi imidlertid supplert med annen sekundærdata slik som fagbøker, vitenskapelige forskningsartikler og offentlige dokumenter. Når man benytter seg av sekundærdata er det viktig at man har et bevisst forhold til hvem som har innhentet informasjonen- og hvordan den er innhentet. Grunnen til at man er nøye på dette, er at man må stille seg kritisk til alt av eksisterende datamateriale, som følge av den store mengden informasjonsflyt som eksisterer i dagens digitale verden.

4.2.4 Fjerde fase: Innsamling av kvalitative data

I vårt arbeid med datainnsamling valgte vi å benytte oss av en såkalt semistrukturert form for intervjuer. En slik form for semistrukturerte intervjuer ga oss muligheten til å utforme en intervjuguide (Se vedlegg 2) hvor vi hadde med både åpne- og lukkede spørsmål forankret i oppgavens teoretiske rammeverk, noe som i sin tur tillot respondentene å prate fritt rundt tematikken, samtidig som det gjorde det mulig for oss å holde intervjuet innenfor oppgavens rammeverk. Det skal imidlertid nevnes at en utfordring med denne metoden kan være at man, som en følge av at respondentene får snakke fritt, kan ende opp med mye informasjon som ikke nødvendigvis er relevant for problemstillingen, noe som igjen kan gjøre utslag med tanke på oppgavens validitet og reliabilitet (Larsen, 2017).

I forbindelse med selve gjennomførelsen av intervjuene fikk vi tilgang på nøytrale møterom i de forskjellige organisasjonenes lokaler. Intervjuene ble derfor utført i stille og uforstyrrede omgivelser. I og med at respondentene vi har intervjuet sitter i lederstillinger, har det vært noen utfordringer knyttet til tid og transport, med tanke på muligheten til å delta i studien. Som en følge av dette anså vi det som fordelaktig at vi tilbød oss å gjennomføre intervjuene på respondentenes egne arbeidsplasser. Jacobsen (2005) ville nok beskrevet en slik setting som en «kunstig kontekst», grunnen til at vi nevner dette er at respondenter kan ha en tendens til å fylle en rolle, avhengig av hvilken kontekst de befinner seg, noe som igjen vil få betydning for oppgavens datainnsamling.

Som vi nevnte i innledningen, består studien vår av seks ledere og en nøkkelinformant. For å ivareta ledernes anonymitet har vi først og fremst valgt å henvise til samtlige av studiens deltakere som «hunkjønn», uavhengig av deres egentlige kjønn. Grunnen til at vi gjør dette, er at vi ønsker å holde deltakerne «kjønnsnøytrale». I tillegg til dette har vi tildelt dem nummer fra 1 til 6. Nøkkelinformanten har vært en sentral figur i selve utarbeidelsen av det nevnte strategidokumentet. Som en følge av dette har vi opplyst denne personen om at det kan bli utfordrende å ivareta hennes anonymitet. Informanten har dog skrevet under på et samtykkeskjema (se vedlegg 1), i tillegg til å bekrefte at det ikke er noe problem dersom det ikke blir mulig å anonymisere hun. Det nevnte samtykkeskjemaet har også blitt underskrevet av de øvrige respondentene. I forkant av intervjuene ble det i informasjonsskrivet (se vedlegg 1) opplyst om at enhver respondent på et hvilket som helst tidspunkt, hadde mulighet til å trekke seg fra studien. Det ble også opplyst om at alt av båndopptak og øvrig materiale ville bli låst inn under arbeidet med prosjektet, og slettet ved prosjektslutt.

Det at vi sørger for å ivareta respondentenes anonymitet kan igjen ha en påvirkning på dataens reliabilitet; altså at vi kan gå ut ifra at de har svart ærlig på spørsmålene, og at vi derfor kan stole på datainnsamlingen. I selve gjennomføringen av intervjuene benyttet vi oss av båndopptaker ettersom vi anså dette som et godt verktøy, med tanke på å fange opp alt som ble sagt. Ved å benytte oss av båndopptaker frigjorde vi oss fra notatskriving, noe som igjen gjorde at vi fikk muligheten til å fange opp kroppsspråk og sinnsstemning. Et annet positivt aspekt ved å benytte båndopptaker er at man får muligheten til å spole frem og tilbake, noe som er et viktig hjelpemiddel i arbeidet med å transkribere intervjuer. Dette var til god hjelp for oss, ettersom at våre intervjuer hadde en varighet på 1-2 timer.

Videre vil vi nevne at det var merkbare variasjoner mellom de ulike respondentene, da noen følte for å dele personlige erfaringer som var relevante for tema, i tillegg til at noen pratet mer enn andre. Til tross for at det var interessant å høre respondentene dele av sine egne erfaringer, så vi det likevel som nødvendig at vi innimellom stilte oppfølgingsspørsmål for å holde samtalen innenfor oppgavens tema. Vi sitter igjen med en følelse av at intervjuguiden vi benyttet oss av, fungerte greit i praksis. Vi vil likevel rette litt kritikk mot oss selv på dette punktet, ettersom at vi også opplevde at enkelte spørsmål kunne bli litt repeterende. Enkelte respondenter pratet mer enn andre, noe som igjen kunne føre til at de svarte på enkelte spørsmål, før vi i det hele tatt fikk stilt dem. Alt i alt opplevde vi at vi fikk samlet inn nok forskningsdata til å besvare oppgavens problemstilling på en tilfredsstillende måte. I neste kapittel vil vi analysere den innhentede forskningsdataen gjennom oppgavens teoretiske rammer, dette må tas i betraktning når man ser tilbake på selve utarbeidelsen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene. I etterkant av intervjuene satt vi igjen med en god opplevelse av selve intervjuprosessen, og var godt fornøyd med resultatene av datainnsamlingen. Vi sitter på relevant og substansielt datamateriale som vil hjelpe oss med å kaste lys over oppgavens problemstilling.

4.2.5 Femte fase: Hvordan velger vi ut enheter?

Når man skal velge enheter til åpne intervjuer så er hensikten å avdekke et fenomen. I denne prosessen kan det være en fordel å finne både informanter og respondenter. Tidligere forskning har behandlet disse to begrepene nokså likt, mens det er noen klare forskjeller mellom disse to gruppene. Respondenter er enkelt individer som ofte har direkte kjennskap til det fenomenet vi ønsker å undersøke. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke. I vårt tilfelle så er det ledere med rekrutteringssansvar i Kristiansand kommune.

Mens informanter er enkelt individer som har god kjennskap til temaet eller fenomenet. Vi har valgt å intervju en nøkkelinformant som har vært prosjektansvarlig for strategien og jobbet i flere år rundt temaet likestilling, inkludering og mangfold i Kristiansand. Den personen har vært med på å tilføye informasjon som har vært med på å skape kontekst og finne ut hva de legger mer vekt på i forhold til iverksettingen (Jacobsen, 2005).

Når man skal velge ut respondentene til en forskningsoppgave bør man få seg en oversikt over alle man hadde ønsket å intervju hvis man hadde hatt ubegrenset med ressurser. Vi så det som hensiktsmessig å inkludere ledere fra et bredt spekter av ulike sektorer innad i kommunen. På denne måten åpnet vi små «vindu», hvor vi fikk godt innsyn i hvordan lederne i ulike sektorer av kommunen arbeider med implementering av strategier.

Når det kommer til selve prosessen med å skaffe deltakere til studien, må vi innrømme at dette har vært utfordrende. Det kan imidlertid være flere faktorer som har bidratt til dette. Først og fremst har vi tatt sikte på å intervju ledere med ansettelsesansvar. Det kan argumenteres for at et begrenset tidsperspektiv er noe som preger arbeidshverdagen til ledere, noe som igjen førte til at det var utfordrende å avtale passende tid med dem. En annen, ekstern faktor som spilte inn, var at lederne i kommunen har hatt mye å gjøre i forbindelse med den nye fylkeskommunen- og utviklingen av denne. Avslutningsvis kan det også tenkes at lederne ikke nødvendigvis har følt at de har tilstrekkelig kunnskap om strategien.

Dette- i kombinasjon med temaets ømfintlige natur, kan ha ført til at de aktuelle lederne har kviet seg for å stille opp i studien. Som en følge av de ovennevnte faktorene må det derfor kunne argumenteres for at utvalget vi har hatt å ta av, har vært heller lite. I forbindelse med dette skriver Thagaard (2018) at det i tilfeller med små utvalg, blir desto viktigere å benytte seg av den utvelgingsprosessen som er mest hensiktsmessig knyttet til oppgavens problemstilling. Vår fremgangsmåte når det kommer til utvelgesprosessen har derfor vært å finne frem offentlige institusjoners organisasjonskart. Her har vi tatt sikte på å dekke et bredt spekter av sektorer innad i kommunen. Med utgangspunkt i de nevnte organisasjonskartene har vi opprettet kontakt med de aktuelle lederne, via e-post.

4.2.6 Sjette fase: Hvordan skal vi analysere datamaterialet?

Det å kunne strukturere og ordne innsamlet datamateriale, slik at det gir mening, er på mange måter vel så viktig som selve innsamlingen. I etterkant av dybdeintervjuene vi gjennomførte, har vi derfor brukt god tid på dette. Larsen (2005) viser i forbindelse med dette til at analysering av innsamlet datamateriale kan deles opp i ulike deler. Blant disse vises det til viktigheten av å konvertere de fenomener og funn man har gjort gjennom innsamlingen av datamaterialet, om til tekstformat (Jacobsen, 2005). Dette har vi gjort gjennom transkribering av de lydopptakene vi satt igjen med fra dybdeintervjuene vi gjennomførte. I tillegg til den nevnte transkriberingen av lydopptakene, har vi også inkludert notater og inntrykk vi gjorde oss underveis i hvert enkelt intervju. Avslutningsvis vil vi nevne at vi i selve intervjuguiden har organisert spørsmålene våre etter forskningsoppgavens teoretiske rammeverk. Dette har hjulpet oss med tanke på å ivareta en god struktur, slik at vi i ettertid ikke har hatt problemer med å kategorisere svarene i forhold til det nevnte rammeverket.

4.2.7 Syvende fase: Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?

Når man arbeider med forskning innen en kvalitativ ramme, stilles det en del krav til hvordan man skal gjennomføre forskningen med tilfredsstillende kvalitet. I det følgende vil vi derfor rette fokus mot – og diskutere oppgavens validitet og reliabilitet. Med dette vil vi så vise til våre betraktninger rundt hvordan vi har forsøkt å overholde, samt ivareta disse kravene. I denne sammenheng skriver Larsen (2017) at alle former for forskning stiller krav til reliabilitet og validitet gjennom hele prosessen.

4.2.7.1 Reliabilitet

«Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet, altså at undersøkelsen vår er pålitelig, og at nøyaktighet har ligget til grunn i prosessen.» (Larsen, 2017, s. 94).

Når det kommer til reliabilitet i vår oppgave har vi forsøkt å være bevisste på å tilrettelegge for å ivareta denne på best mulig måte. Som en del av denne tankegangen var vi på forhånd veldig bevisste på det å holde oss til de samme retningslinjene og i møte med alle respondentene. Ved å gjøre dette gikk vi aktivt inn for å sikre så høy grad av reliabilitet som mulig. Intervjuene ble lagt til passende tidspunkt for hver enkelt respondent, i tillegg til dette fant hvert enkelt intervju sted i det som i utgangspunktet må være å regnes som et nøytralt rom, på hver enkeltes arbeidsplass. Med det sagt vil vi imidlertid påpeke at det likevel kan ha

en påvirkning på respondentene at dette «nøytrale rommet», tross alt er lokalisert på deres respektive arbeidsplasser. Dette kan på mange måter sees på som et tveegget sverd, ettersom at lederne på den ene side kan føle seg komfortable i kjente omgivelser, mens de på den annen side imidlertid kan føle på et press- og en forventning om å svare «riktig». Videre ble alle respondentene stilt spørsmål fra den samme intervjuguiden, således ble det lagt et felles grunnlag med tanke på innsamlingen av oppgavens forskningsdata.

Bruken av båndopptaker i forbindelse med intervjuene kan også sies å ha vært med på å kvalitetssikre den innsamlede empirien, da dette ga oss muligheten til å spole frem og tilbake. At vi var to personer som kunne gå gjennom datamaterialet ser vi på som svært fordelaktig, ettersom dette i stor grad bidro til at vi kunne forsikre oss om hva som faktisk hadde blitt sagt. Nøyaktighet i transkriberingsarbeidet av datamaterialet er noe vi har satt høyt, da dette i stor grad kan ha en direkte innvirkning på oppgavens reliabilitet (Jacobsen, 2005).

I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuene, var vi bevisst på vår egen tilstedeværelse og hvilken effekt denne eventuelt kunne ha på respondentene. Til tross for at mangfold må regnes som mer enn bare etnisitet, kan det imidlertid tenkes at vårt utenlandske utseende kan ha hatt en ubevisst påvirkning på respondentenes svar og væremåte, spesielt med tanke på at temaet dreier seg om likestilling, inkludering og mangfold. Dette underbygges av Jacobsens (2005) påstand om at kilder kan ha ulike personlige interesser, noe som igjen kan lede dem til å snakke usant, avhengig av settingen de befinner seg i.

4.2.7.2 Validitet

«Validitet i kvalitative studier handler mer konkret om bekræftbarhet, troverdighet og overføringsverdi» (Larsen, 2017, s. 93).

Ifølge Kvale (1996) handler validitet om hvorvidt man evner å måle det man faktisk ønsker å måle. For å sikre at man ivaretar oppgavens validitet, bør man snakke med individer som er knyttet til den settingen, eller virkeligheten man ønsker å undersøke nærmere. For å ivareta studiens validitet har vi sørget for at de lederne som har deltatt i undersøkelsen, er ledere som besitter stillinger, hvor de har ansvar for organisasjonens rekrutteringsprosess, samt eventuell iverksetting, adaptoring eller implementering av nye strategier. Alle lederne som deltok i studien sitter med relevant informasjon, kunnskap og erfaring ettersom de innehar flere års

ledererfaring, noe som igjen har en god overføringsverdi med tanke på å besvare oppgavens problemstilling.

Arbeidet vi har investert i utformingen av selve intervjuguiden, er basert på et gjennomtenkt tema og spørsmål som i stor grad sikrer en sterk validitet. En annen måte vi har sørget for å sikre god validitet er ved å kjøre et løp hvor vi hele veien har lagt opp til en gjennomsiktig og transparent prosess. Ved å la leserne av denne oppgaven få et bredt innsyn i hele prosessen omkring innsamlingen av dataen og selve dataanalysen, styrker vi oppgavens validitet (Larsen, 2017). En faktor som i noen grad kan problematisere oppgavens validitet, er det faktum at vi som forfattere, selv har innvandrerbakgrunn, noe som muligens kan føre til at vi har et noe farget syn på det aktuelle temaet, «likestilling, inkludering og mangfold» i arbeidslivet. For å bøte på denne «biasen» har vi iverksatt flere tiltak. Vi har blant annet distansert oss fra egen «bias», ved å forankre all analyse til oppgavens teoretiske rammeverk, i tillegg til dette har vi vært transparente med tanke på hvordan- og hvor intervjuene har blitt gjennomført. Generelt sett har vi vært åpne rundt hele prosessen tilknyttet innsamlingen av datamaterialet. En annen faktor vi vil fremheve i forbindelse med dette er at vi anser det som en fordel at vi har vært to om å skrive denne forskningsoppgaven. Fordelen med å være to er at vi har kunnet utligne- og korrigere hverandres individuelle «bias», grunnen til dette er at det som regel er enklere å opprettholde en objektiv holdning ovenfor andres meninger og uttrykk, kontra sine egne. Avslutningsvis vil vi også nevne at samarbeidet med veilederen vår også kan ha fungert som en utligning til eventuell «bias».

5. Dataanalyse og drøfting i lys av det teoretiske rammeverket

I denne delen av oppgaven skal vi legge frem- og presentere funn. Disse funnene skal vi så knytte opp mot de teoretiske begrepene vi har avklart tidligere i oppgaven. Vi vil i hovedsak holde oss til den rekkefølgen som fremgår av den teoretiske fremstillingen. Det skal dog nevnes at visse elementer også vil analyseres ut ifra flere teorier, dersom vi anser det som relevant for besvarelsen.

5.1 Det instrumentelle perspektivet

Forskningsspørsmål 1:

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av instrumentelt perspektiv?»

Vi har valgt å strukturere denne analysen ved å dele opp det instrumentelle perspektivet i fire underpunkter, som vi mener fanger opp de mest essensielle aspektene ved perspektivet. Disse punktene er hierarkisk oppbygging, sentralisering, «mekanisk» arbeidsstab og konsekvenslogikk. Vi anser det som svært nyttig med en slik strukturering, da den fungerer som et godt verktøy, med tanke på å knytte analysen opp mot perspektivet.

5.1.1 Hierarkisk oppbygging

Alle lederne vi intervjuet i forbindelse med vår forskningsoppgave har som nevnt, en sentral rolle i rekrutteringen av nytt personale til sin organisasjon. Videre opererer de nevnte lederne på ulike nivåer av ledelse. Med dette mener vi at noen utgjør en del av selve toppledelsen i kommunen, mens andre sitter som mellomledere og ledere i diverse organisasjoner og sektorer underlagt Kristiansand kommune. Denne sammensetningen av ledere kan bidra til å gi forskningsoppgaven en god bredde, da den fanger opp holdninger hos ledere innen ulike sektorer, og på ulike nivåer. Det at man i Kristiansand kommune, har en klar inndeling når det kommer til ulike nivåer av ledelse, kan være en indikasjon på at man i kommunen opererer med en såkalt hierarkisk ordning, med en sterk grad av sentralisering. Dette kan igjen knyttes Christensens og hans medforfatteres (2010), beskrivelse av den hierarkiske varianten, hvor man ser på organisasjonen som enhetlig, der mål-middel sammenheng er avgjørende.

Antakelsen om at kommunen bygger opp om en hierarkisk struktur forsterkes ytterligere, ettersom man gjennom samtaler med majoriteten av ledere får opplyst at det eksisterer et makthierarki, hvor de, til tross for å være ledere i sine respektive organisasjoner, selv må svare til ledelsen over dem igjen.

«Det er viktig for meg å ikke kun fokusere på leddet under meg. Dersom jeg glemmer leddet over meg, kan jeg fort ende opp som en ensom svane. Det er viktig for meg at jeg som leder er bevisst på min egen atferd, da dette har noe å si for hvordan jeg oppfattes og tolkes av toppledelsen». (Leder, 1).

Med henvisning til det ovennevnte sitatet ønsker vi igjen å fremheve den nevnte antakelsen om at det eksisterer en gjennomsyrende, hierarkisk struktur innad i Kristiansand kommune. Denne antakelsen forsterkes ytterligere av at leder nummer 5, på sin side uttaler at ansatte bør få lønn basert på deres rang, utdanning og tilhørende oppgaver. Det kan argumenteres for at dette igjen kan minne om en hierarkisk holdning- og oppfatning.

5.1.2 Sentralisering

Lederne ser ut til å dele oppfatningen om at det er de som skal ha kontroll på hva som foregår i deres respektive organisasjoner. Når vi skal se organisasjonsstrukturer gjennom et instrumentelt perspektiv, så kjennetegnes disse som regel av en høy grad av sentralisering, hvor lederen skal ha kontroll på hva som «rører» seg i organisasjonen. Det er i denne sammenhengen viktig for ledelsen å presisere dens retningslinjer, slik at utfallet- i størst mulig grad skal kunne kontrolleres i ettertid (Christensen et al., 2010).

«Dette er ikke et demokrati, vi har ikke et eget mål om å bli enige om alt». (Leder, 4).

Dette er en tendens som går igjen blant lederne i undersøkelsen da for eksempel leder nummer 5 sier at hun liker å vite hva som blir gjort av oppgaver i sin organisasjon, og at hun selv ender opp med å bidra i oppgaveløsningen, da dette er med på å sikre henne en grad av kontroll over hva som blir gjort av oppgaver i organisasjonen. Videre ser vi at leder nummer 6 på sin side, sier at hun betrakter sin organisasjons- og ansattes innvirkning som en smultring.

«Vi kan se på det som en smultring. Vi har det som utgjør selve smultringen, det som er ikke-diskuterbare forventninger. Altså de føringer og retningslinjer, jeg som leder har lagt. Men så har vi det lille rommet i midten av smultringen. Dette rommet er forbeholdt medvirkning og innspill fra mine ansatte» (Leder, 6).

Som nevnt ovenfor innebærer sentralisering, ut ifra et instrumentelt perspektiv at ledelsen tilstreber en høy grad av kontroll på det som foregår i organisasjonen, i tillegg til eventuelle endringer og beslutninger som enten bør gjøres- eller er igangsatt. Her vil vi dog nevne at ledelsen ikke nødvendigvis må følge opp alt på egenhånd. Ledelsen har mulighet til å delegerer vekk ansvar for oppgaver- og eventuelle endringer, de anser som tidkrevende, og ikke-essensielle. Både leder nummer 2 og 3 sier i denne sammenheng at de i stor grad benytter seg av muligheten til å delegerer vekk arbeidsoppgaver. Begge viser til en stor grad av hierarkisk struktur innad i kommunen, og hvordan dette åpner opp for vertikal delegering av ansvar mellom nivåene.

Med dette sagt vil vi imidlertid, som en tankevekker, påpeke at mange av de ansvarsområdene lederne har, ofte dreier seg omkring alt fra personalansvar og rekruttering, til økonomiansvar og ansvar for å sette dagsordenen. Det faktum at man operer i den offentlige sfæren, kan medføre at disse lederne, til en viss grad, styres av retningslinjer og politiske bestemmelser fra nivåer over dem. Sann sett kan vi si at oppgavene og retningslinjene er av en slik natur, hvor de ikke kan delegeres vekk, eller endres altfor mye på. Som en følge av dette kan man bli prosjektert et feilaktig bilde, av at disse lederne fører en mer byråkratisk og sentralisert lederstil, enn hva de ville gjort dersom de for eksempel ikke var underlagt de nevnte ansvarsområdene, og fastsatte retningslinjene innenfor den offentlige sfæren.

5.1.3 «Mekanisk» arbeidsstab

Som det kommer frem av punktene ovenfor så spiller hierarkisk oppbygging, og den påfølgende sentralisering en sentral rolle når man skal tolke ulike organisatoriske fenomener i lys av et instrumentelt perspektiv. Som en følge av dette kan arbeidsstaben i mange tilfeller oppfattes som – og oppføre seg «mekanisk». Dette kan komme av den nevnte sentraliserte toppledelsen, disse organisasjonene ofte kan være underlagt. Denne typen toppledelser, melder som regel klart og tydelig ifra om hvilke mål og delmål organisasjonen til enhver tid skal jobbe etter. Således legges det her et sterkt grunnlag for hvilke oppgaveprioriteringer som til enhver tid er gjeldende, for ikke å snakke om hvilke rutiner og retningslinjer som skal følges i arbeidet med å løse oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

«Det er visse retningslinjer og strategier som er satt av kommunen, disse er urokkelige, noe som igjen gjør at majoriteten av avgjørelser ikke fattes i fellesskap, men tvert imot innenfor de rammene og retningslinjene vi er blitt gitt av de som sitter i kommunens toppledelse» (Leder, 5).

Dette kan i sin tur resultere i at de ansatte som befinner seg nede på det operative nivået blir «mekaniske» i den forstand at de, uansett hva de selv måtte mene, til syvende og sist må innrette seg etter de bestemmelser som er gjort, med tanke på de urokkelige retningslinjene og rutinene for hvordan de skal løse sine aktuelle oppgaver. Dette er også noe vi så vidt var inne på med tanke på leder nummer 6 sin metafor om smultringen. Vi ser at det også her gis lite rom til de ansatte, med tanke på å ha en innovativ tilnærming til hvordan oppgaver og strategier skal løses innad i organisasjonen. Med dette sagt skal det imidlertid nevnes at leder nummer 3 oppgir å ha en lite kontrollerende lederstil og at dette kommer av at hennes ansatte i stor grad har høyere utdanning.

«Forventer at mine ansatte leverer et tilfredsstillende resultat, i tillegg til at de selv forstår- og klarer å utføre sine arbeidsoppgaver på en selvstendig måte, med tanke på at de er folk med spesiell kompetanse» (Leder, 3).

Til tross for det ovennevnte sier leder nummer 3 at hun likevel benytter seg av «alvorsprat» som et verktøy, med tanke på å korrigere de ansattes oppførsel og holdninger. Dette verktøyet brukes i tilfeller hvor de ansatte begynner å drifte vekk fra det som i utgangspunktet er organisasjonens fastsatte retningslinjer og rutiner. Dette med å korrigere ansattes oppførsel og holdninger ovenfor organisasjonens egne retningslinjer og rutiner, var noe som gikk igjen hos alle lederne som deltok i vår undersøkelse.

5.1.4 Konsekvenslogikk

Et viktig hensyn man må ta når det kommer til å se implementering av nye strategier i lys av det instrumentelle perspektivet, er hensynet til konsekvenslogikk. Dette er et element som handler om at man har en del muligheter tilgjengelig, samt at man velger å følge det man tror er det beste alternativet, og ikke nødvendigvis det mest lønnsomme. Med tanke på at oppgavens kontekst befinner seg innenfor den offentlige sektoren, så vil fokuset for disse organisasjonene- og Kristiansand kommune, være på å levere tjenestene som forventes, samtidig som dette gjøres på en sparsommelig måte. Med andre ord må det tenkes

konsekvenser bak valgene som tas. Vedtatte lover og regler- samt samfunnet, vil i denne prosessen ofte fungere som en pekefinger for de som sitter i ledelsen innad i de ulike organisasjonene. Betydningen av konsekvenslogikk ble aktualisert for oss gjennom flere av intervjuene vi hadde i forbindelse med oppgaven.

«Arbeidet med implementeringen av strategien har stått litt stille. Dette skyldes i noen grad den pågående kommunesammenslåingen. Men dette er likevel en aktuell strategi, med et viktig tema som vi vil fortsette å jobbe med» (informant).

Gjennom intervjuene med de øvrige respondentene skinner det sterkt gjennom at dette er en oppfatning som deles av majoriteten. Dersom man skal se Kristiansand kommunes strategi for likestilling, inkludering og mangfold i lys av dette kan det argumenteres for at konsekvenslogikk er et element som har spilt en fremtredende rolle. Det kan tenkes at man til å begynne med, ut ifra en konsekvenslogikk, anså det som riktig å gi strategien høy prioritering, da dette virket som det beste alternativet på den tiden, til tross for at det ikke nødvendigvis var spesielt lønnsomt. Om noe er lønnsomt kan imidlertid sees fra ulike perspektiver, i dette tilfellet kan det tenkes at dette var lønnsomt fra et samfunnsperspektiv. Videre kan det likevel tenkes at dette er en prioritering som underveis har endret seg. Elementet av konsekvenslogikk, er alltid i spill, noe som igjen fører til en kontinuerlig evalueringssprosess av de ballene man har i spill. Det kan for eksempel tenkes at inntoget av kommunesammenslåingen, i kombinasjon med et- om mulig, endret samfunnsbilde, kan ha ført til at toppledelsen har ansett det som mindre viktig- og dermed gitt det en lavere prioritet å følge opp om den nevnte strategien.

5.2 Myteperspektivet

Forskningsspørsmål 2:

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av myteperspektivet?»

Myteperspektivet strukturerer vi ved å analysere ut ifra to hovedpunkter; press fra de institusjonelle omgivelsene, og betydningen av omdømme. Grunnen til denne inndelingen er at vi i vår oppgave har ansett det som interessant å undersøke hvorvidt det nevnte strategidokumentet kan være et resultat av en forventning og- eller et press fra omgivelsene rundt. Ved å holde analysen innenfor de nevnte underpunktene fanger vi opp de mest essensielle aspektene ved perspektivet. På denne måten skal vi kunne se lederes tilnærming til strategiimplementeringen i lys av myteperspektivet.

Som vi nevnte i innledningen av denne oppgaven (se kapittel 1.3), så har man i løpet av de senere år vært vitner til en nevneverdig endring med hensyn til befolkningssammensetningen i dagens vestlige samfunn. Som en følge av dette, i tillegg til andre sentrale faktorer slik som moderne tids flyktningkrise, #metoo- kampanjen og fremveksten av pride-miljøet, bare for å nevne noen. Som en følge av dette kan det argumenteres for at dette nyvunne søkelyset på likestilling, samt diskriminering av kjønn, religion og andre mangfoldsvarianter, i dag er mer dagsaktuelt enn noen gang tidligere. Etersom man ut ifra et myteperspektiv ofte vil fokusere på nettopp normer og verdier i omgivelsene, kan det tenkes at det nevnte strategidokumentet kan være et resultat av dette. Slike sosialt skapte normer i de institusjonelle omgivelsene, blir ofte omtalt som myter. Disse kan komme flere former, blant i form av såkalte spesifiserte «oppskrifter». Sånn sett kan det argumenteres for at strategidokumentet for likestilling, inkludering og mangfold kan oppfattes som en slik oppskrift.

5.2.1 Press fra de institusjonelle omgivelser

Gjennom innsamlet data ser vi at samtlige ledere oppgir at de i ulik grad kjenner på press og forventninger fra omgivelsene rundt dem. Presset lederne opplever må i stor grad sies å være et generelt press, hvor samfunnet i større eller mindre grad er med på å sette tonen for hvorvidt dette presset skal dreie seg rundt for eksempel mangfold, eller bygging av kunstsilo. Med forankring i den ovennevnte tematikken rundt blant annet #metoo-kampanjen og pride-miljøet, kan det imidlertid tenkes at det eksisterer et viss press i samfunnet vårt, når det kommer til det å akseptere mangfoldet.

«Vi merker at det er et forventningspress i forhold til transparens i kommunen. Vi bruker offentlige midler, og blir derfor satt under lupen av folk, ettersom dette blant annet er deres skattepenger. I tillegg kjenner vi også på et forventningspress fra enkelte grupper som for eksempel føler seg oversett» (leder, 3).

At ledere i offentlig sektor, i ulik grad kjenner på et forventningspress fra omgivelsene sine, kan på mange måter tenkes å ha en sammenheng med de nevnte NPM-reformene og det tilhørende kravet om transparens. Transparensen er med på ansvarliggjøring av de ulike organisasjonene og deres respektive ledere. Den åpner opp for at samfunnet i større, eller mindre grad kan være med på å sette tonen for hvilke normer og verdier som bør være i fokus. Leder nummer 3 på sin side, presiserer videre at hun som individ, ikke kjenner på- eller på noen som helst måte forholder seg til press fra eksterne omgivelser. Det kommer mer som et kollektivt press, følgelig er det tvert imot administrasjonen som en helhet som kjenner på- og håndterer slikt press.

«Jeg opplever et sterkt forventningspress både fra ledelsen over meg, så vel som fra folk utenfra» (leder,6).

Grunnen til at de øvrige lederne, unntagen leder nummer 3, i likhet med leder nummer 6 føler på et forventningspress fra omgivelsene rundt dem kan være mange. Det er imidlertid flere faktorer som kan tale for at dette blant annet kan skyldes at disse lederne i mye større grad enn for eksempel leder nummer 3, må forholde seg til utenforstående personer, som en følge av hvilke sektorer de tilhører. En rektor vil for eksempel måtte forholde seg til foreldre, elever og journalister, så vel som egen toppledelse slik som fylkesmannen, bare for å nevne noen.

5.2.2 Betydningen av omdømme

Sett i lys av myteperspektivet, har en organisasjons omdømme som regel en svært sentral plass. Et godt omdømme fører i lys av dette perspektivet med seg legitimitet og aksept fra omgivelsene. Da vi spurte lederne om hvorvidt et godt omdømme var viktig for dem og deres organisasjon, kom det klart frem at dette i aller høyeste grad ble ansett som viktig. Dersom en organisasjon med dens ledere vil oppnå aksept fra omgivelsene, må den demonstrere ovenfor disse at den lever opp til grunnleggende vestlige moderne normer, som for eksempel kontinuerlig fremskritt, fornyelse, rasjonalitet og likestilling (Christensen et al., 2010).

«Omdømmet vårt er superviktig, og vi jobber kontinuerlig med å ivareta dette. Vi har ofte ledermøter hvor vi kun tar for oss organisasjonens omdømme. En av årsakene til at folk velger oss, og at vi tjener penger er jo nettopp på grunn av omdømmet vårt, vi er derfor svært tett knyttet omgivelsene våre» (Leder, 4).

«Et godt omdømme er viktig for vår avdeling, da det i stor grad påvirker våre arbeidsoppgaver og moral. Som en følge av at vanlige folk daglig ringer inn til oss med ulike spørsmål, må vi være å regne som et synlig ansikt utad til befolkningen. Det er viktig at vi her yter god service og løser våre oppgaver på en god måte, da vi fungerer som en refleksjon av kommunen. I tillegg til dette er det også andre avdelinger som ringer oss, for at de skal fortsette med dette er det viktig at vi ivaretar et godt omdømme» (Leder, 1).

Som vi ser så vitner de ovennevnte sitatene om at et godt omdømme er høyt verdsatt blant ledere i Kristiansand kommune. I denne sammenhengen er det interessant å rette fokus mot samfunnets, til enhver tids generelle oppfatninger. Det som anses som tidsriktig leder ofte til at myter også kan betraktes som moter, dette kan igjen føre til at for eksempel ledere, i visse tilfeller, kan ende opp med å si- og mene det som er «på moten». Med fare for å bli altfor spekulative og normative, kan det- til en viss grad hende at lederne vi intervjuet ikke nødvendigvis har svar ærlig, men heller etter hva som er «på moten».

«Det har ikke blitt gitt noen tydelige signaler angående strategien enda. Dette kommer nok som en følge av at vi enda utarbeider kommuneplanen som er overordnet denne. Men det er klart at jeg skulle undre med mye om vi ikke fremdeles skulle ha denne strategien høyt. Selv om det ikke er nedfelt i noe papir så skal vi nok jobbe videre med dette» (Leder, 3).

Til tross for at leder nummer 3 åpenbart ikke har fått nevneverdige tydelige signaler, eller informasjon om strategien for likestilling, inkludering og likestilling. Kan det virke som om hun likevel forsøker å gi et inntrykk av at hun forventer at denne strategien kommer til å settes høyt, og jobbes videre med. Her vil vi imidlertid påpeke at det til en viss grad må tas i betraktning at vi som intervjuere, selv representerer en form for ytre omgivelser. Dette i

kombinasjon med et sensitivt tema slik som likestilling, inkludering og mangfold jo er, kan føre til at lederne vi har intervjuet svarer litt etter hva som er «på moten».

Et interessant spørsmål som presenterte seg i løpet av arbeidet med strategidokumentet sett i lys av myteperspektivet, var hvorvidt strategien har ført til noen instrumentelle effekter, eller tvert imot bare har opptrådt som et «utstillingsvindu» eller ferniss for kommunen.

«Vi har blitt presentert strategien, men ikke på den måten at vi skal kunne det i detaljer. Det er mange dokumenter overordnet i kommunen, som vi ikke har fått konkrete tiltak for å iverksette. Det er egentlig veldig normativt. Ja, de har jo iverksatt «en by for alle», eller «Uke 6», som jo er et resultat av strategien, men det er ikke sånn at vi har brukt mye tid på den strategien, selv om vi blir presset litt akkurat på den uken» (Leder, 2).

«Det settes opp egne kurs i likestilling, inkludering og mangfold for lederne i kommunen. Det er ingen tvang til å gå på disse kursene. Det har ikke vært så mange ledere på de siste kursene, men dette kan komme av at kursene har vært lagt til travle perioder, og at lederne da har prioritert annerledes» (Leder, 5).

Dette er en tendens som går igjen hos majoriteten av lederne i undersøkelsen, noe som kan vitne om en strategi, som i realiteten ikke egentlig har ført til noen nevneverdige instrumentelle effekter. Det vises til at lederne ikke blir presentert strategien i noen gjennomgående grad, i tillegg til at det ikke legges noen føringer fra øverste hold med tanke på retningslinjer, rutiner eller plikter i forbindelse med implementeringen av den nevnte strategien. Dermed kan det argumenteres for at strategien i dette tilfellet mer eller mindre opptrer som et «utstillingsvindu», eller såkalt ferniss. Før vi trekker den konklusjonen skal det dog nevnes at leder nummer 6 på sin side forteller at det hos dem er slutt på dame- og herre toalett.

«Det er nå slutt på dame og herre toalett. Dette er et konkret og tydelig signal om at vi internt har satt i gang strategien» (Leder, 6).

Dette er motstridende med det flere av de andre lederne i undersøkelsen sier. Sånn sett kan det tenkes at sannheten muligens ligger et sted midt imellom. Kanskje ledere og organisasjoner i

Kristiansand kommune, generelt sett er flinke til å ivareta likestilling, inkludering og mangfold, men at dette ikke nødvendigvis skjer som en følge av denne spesifikke strategien, men at det tvert imot skjer ubevisst, og mer som en følge av sedvane eller kultur.

5.3 Kulturperspektivet

Forskningsspørsmål 3:

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av kulturperspektivet?»

I likhet med myteperspektivet strukturer vi også kulturperspektivet gjennom to hovedpunkter; Kulturell likhet som følge av indre og ytre press, samt differensierings- og integreringsperspektivet. Disse punktene omfatter de mest sentrale punktene innenfor kulturperspektivet, og er sånn sett svært nyttige med tanke på å knytte analysen opp mot det aktuelle perspektivet.

5.3.1 Kulturell likhet som følge av indre og ytre press

Når vi intervjuet lederne om organisasjonskultur kom det frem at samtlige så på det som positivt med en gjennomsyrende felles kultur i organisasjonen.

«I vår organisasjon har vi en egen grafisk profil, på et overordnet nivå. Vi jobber da etter to viktige mantraer. Det ene går på å være stolt av å jobbe her, og det andre er at man skal jobbe som en felles enhet, alle skal være med å dra lasset. Vi har også opprettet en egen miljøgruppe som arrangerer sosiale sammenkomster. Dette ansvaret går på rundgang, slik at det ikke blir de samme hele tiden. Alt i alt bidrar dette til å skape en enhetlig kultur, og følelse av «oss». En sterk kultur har hatt stor betydning for oss, da den har hjulpet oss til å gjennomføre- og takle de store strukturelle endringene vi har gjennomført» (Leder, 6)

«Vi har et stort fokus på kultur. «vi skal ha ting på stell, spille på lag og være på hugget». Vi legger mye i dette, og står for dette. På denne måten legges det føringer for hva slags kultur som skal gjennomsyre organisasjonen» (Leder, 1).

Vi ser at flere av lederne oppgir sterk kultur som et godt styringsredskap i forbindelse med endringer og potensielle utfordringer som måtte oppstå. Videre så vi at mantraet «vi skal ha ting på stell, spille på lag og være på hugget» gikk igjen blant flere av lederne ved de forskjellige organisasjonene. Dette kan igjen gi en klar indikasjon på at toppledelsen i Kristiansand kommune har en bevisst tilnærming til at de- så langt det lar seg gjøre, ønsker en felles, gjennomsyrende kultur i kommunen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) legges det vekt på at kultur er et sett av meninger som personer i et felleskap deler, den innbefatter også et system av felles symboler, verdier og meninger innenfor en gruppe, i tillegg til at den er et mønster bestående av felles verdier og oppfatninger som skal gi mening til ansatte, for ikke å snakke om retningslinjer for hvordan den enkelte skal- og bør opptre i organisasjonen. Ønsket om en felles kultur blant lederne i kommunen, korrelerer sånn sett bra med flere av elementene man vektlegger innenfor det kulturelle perspektivet.

Majoriteten av lederne i undersøkelsen oppgir at de har et bevisst forhold til organisasjonens kultur og at de jobber aktivt med å forme denne. At ledere jobber internt- og bevisst med å skape en organisasjonskultur er noe man vektlegger innenfor kulturperspektivet. Dette kan knyttes til Jacobsen og Thorsviks (2013) syn på indre press som et av to paradigmer innenfor institusjonaliseringsprosesser. Ved at organisasjonens ledelse skaper et internt press på å utvikle en felles organisasjonskultur kan de i stor grad påvirke organisasjonskulturen. I dette paradigmat betrakter man kulturen som et potensielt styringsredskap for ledelsen i organisasjonen.

«Jeg tenker at jeg er bevisst på kulturen i min organisasjon. Vi jobber etter et verdigrunnlag, og dette er noe vi ganske ofte tar opp på møtene våre. Kulturen har satt seg godt, og vi har jobbet for å få denne kulturen. Jeg som leder har jobbet aktivt for å få til dette» (Leder, 4).

«Hele skolen er tuftet på de samme verdiene. Elevene skal få lov til å blomstre, og det samme gjelder personalet. Her har vi rom for alle, uansett bakgrunn. Folk som kommer inn utenifra forteller at det er en sinnssykt sterk kultur på denne skolen. Enten er du med oss eller imot oss» (Leder, 2).

Som vi ser av sitatene over så er disse lederne svært oppmerksomme på kulturen som rører seg i deres respektive organisasjoner, følgelig kan de være med på å påvirke og styre kulturen i ønsket retning. Med dette sagt skal det imidlertid påpekes at en organisasjons kultur også, i stor grad, kan påvirkes av det man kaller for ytre press. Ytre press regnes som det andre paradigmet innenfor institusjonaliseringsprosesser, og legger større vekt på at organisasjonskulturen i majoriteten av tilfellene ser ut til å gjenspeile forhold i organisasjonens omgivelser, slik som for eksempel nasjonal kultur, marked og bransjetilhørighet (Christensen et al., 2010).

«Nå er det jo slik at vi forholder oss til en foreldregruppe bestående av mennesker med mange ulike bakgrunner. Jeg vil jo si at dette over tid har hatt en påvirkning på det verdigrunnlaget vi jobber etter her hos oss. Det har kanskje gjort oss mer bevisste på mangfoldet» (Leder, 5).

Dette kan vi knytte til det Christensen og hans medforfattere (2010) omtaler som ikke planlagte- uintenderte prosesser, som til slutt skaper en egen identitet, «sjel», eller kultur for organisasjonene. Med andre ord snakker vi også her, som nevnt ovenfor, om indre og ytre institusjonaliseringsprosesser. Her vil vi dog argumentere for at selve strategien om likestilling, inkludering og mangfold, kan sees på som en påvirkningsfaktor i seg selv. Grunnen til at vi sier dette, er som følge av temaets sensitive natur. Forventningen om at man skal utvise aksept og forståelse for alle former av mangfold, har over tid fått en sterk forankring i den generelle samfunnskulturen. Denne nasjonale kulturen, i kombinasjon med temaets sensitive natur, gjør at man nesten kan anta at man vil finne spor av denne «identiteten» i mer eller mindre alle organisasjoner tilhørende offentlig sektor i Norge. Denne identiteten sikres også til en viss grad gjennom de nevnte regulative lovverkene i landet (se kapittel 2.2).

5.3.2 Differensierings- og integreringsperspektivet

Subkulturer refereres til som noe negativt blant samtlige av lederne i undersøkelsen. De stiller seg i utgangspunktet negativt til dette, men sier likevel at det ikke nødvendigvis må være av en ødeleggende karakter.

«Subkultur kan jo både ha en negativ og positiv innvirkning, det kommer litt an på. Jeg stiller meg hovedsakelig negativt til subkulturer. Jeg er en tilhenger av et inkluderende og åpent miljø på arbeidsplassen, og føler at subkultur kan bidra til det motsatte. Det er nok ulik kultur blant de forskjellige teamene mine, så dette kan jo sees på som en egne subkulturer, men som sagt, det er ikke nødvendigvis negativt. Det kan jo for eksempel bidra til at de får en sterkere identitet og samhørighet» (Leder, 6).

«Subkulturer kan være ødeleggende, samtidig som de ikke nødvendigvis trenger å være det. Dersom subkulturene bærer med seg motkrefter til kommunens visjoner, så er jo dette selvfølgelig ikke bra. Med det sagt er ikke subkultur noe man alltid kan se, veldig ofte kjenner man ikke til denne. Dersom man føler ting flyter bra, og at man får ting gjennom, kan dette være et sunnhetstegn for organisasjonen og eventuelle subkulturer» (Leder, 1).

Som det kommer frem av sitatene ovenfor så tolkes subkulturer ofte som noe negativt, fremfor positivt. Subkulturer kan imidlertid knyttes til Joanne Martins (2002) differensieringsperspektiv. I dette perspektivet viser hun i hovedsak til at kulturelle manifestasjoner kan tolkes ulikt av forskjellige grupper innad i organisasjonen, noe som i sin tur sørger for at det kan oppstå ulike subkulturer.

«Jeg har jo et profesjonelt mangfold i min avdeling. I forbindelse med dette har jeg merket at det er en viss grad av subkultur innenfor min egen avdeling. Dette merkes veldig godt med tanke på språk og terminologi blant de ulike profesjonene. Jeg kan ta meg selv i å sitte her og høre på noen snakke, men ikke forstå et eneste ord, fordi de nærmest har sitt eget språk innad i sin gruppering. Sånn sett har man fått to fløyer: økonomi og service. Terminologien kommer av seg selv, men vi har likevel funnet en måte å samle denne på, slik at vi prøver å få et felles språk, det har ikke vært noen konflikter som følge av dette» (Leder, 3).

I likhet med differensieringsperspektivet, ser vi også her at det ikke nødvendigvis må være en konflikt mellom de forskjellige subkulturene, disse kan eksistere uavhengig av hverandre i den forstand at kulturelt mangfold ikke har en direkte innvirkning på noen av subkulturene. Det skal dog påpekes at det også kan være konflikter mellom ulike subkulturer. Leder nummer 2 på sin side, oppgir at hun tidligere har måttet håndtere- og bryte opp subkulturer da disse har hatt en motvirkende effekt til organisasjonens retningslinjer. Hun merket at det var grupperinger, spesielt blant den eldre garden, som motarbeidet en digitaliseringsprosess på arbeidsplassen. Da hun ble bevisst på dette, sendte hun disse ansatte på kurs for bruk av digitale verktøy. Hun mente det var viktig og riktig, at hun tok tak i dette så fort som mulig, slik at det ikke fikk utvikle seg til noe større.

Som en motsetning til Joanne Martins (2002) differensieringsperspektiv, har vi hennes integreringsperspektiv. Her rettes fokuset mot manifestasjoner av kultur som utviser en konsensus omkring meninger innad i organisasjonen, noe som dermed tegner en klar og felles- integrerende meningsstruktur som i sin tur omfatter alle organisasjonens medlemmer.

«Under arbeid med en endringsstrategi, var det noen små grupperinger innad i organisasjonen som var negativ til- og motsatte seg endringen. På grunn av den sterke kulturen vi har så sluknet denne motstanden raskt. Det er det som er så viktig med kultur, den spiser motstand til frokost. Man ender da ikke opp med en gjeng som sutrer, de har rett og slett blitt lagt i bakken av kulturen» (Leder, 3).

Dette er et godt eksempel på at denne lederen har opparbeidet en kultur som er såpass sterk at den har en integrerende- og veiledende innvirkning på samtlige av organisasjonsmedlemmene. Man har her et kulturelt fellesskap, med en mer eller mindre gjennomgående kollektiv konsensus (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Noe som går igjen når vi ser tilbake på datamaterialet for organisasjonskultur, er hvordan mer eller mindre alle lederne, i utgangspunktet ser på ulikheter i organisasjonens kultur som noe negativt. De oppgir at de i utgangspunktet har en negativ holdning til subkulturer, og at de samtidig, i den grad det lar seg gjøre, etterstreber å ha en sterk felles kultur, med en mer eller mindre gjennomgående kollektiv konsensus.

Vi finner det dog interessant, og til en viss grad paradoksalt at dersom en kultur skal virke integrerende, så har lederne en holdning om at dette må skje gjennom en sterk og felles organisasjonskultur. Det paradoksale her, er at til tross for at vi snakker om en strategi for likestilling, inkludering og mangfold, så jobbes det veldig hardt med å tilfredsstille det Mari Nilsen Vaage (2014) kaller et såkalt «likhetsideal». Kravet om likhet gir, ironisk nok, lite rom til å akseptere at folk er forskjellige, noe som igjen kan sammenlignes med Joanne Martins (2002) integreringsperspektiv. Et sentralt premiss for å bli oppfattet som likeverdig er å bli lik majoriteten, sett fra majoritetens ståsted. Eksempelvis så oppgir leder nummer 2 at det ville vært helt uaktuelt å ansette en person som, etter hennes mening, ikke var kulturelt egnet med tanke på kulturen i organisasjonen. For at man skal passe inn kreves det altså en form for integrasjon, samtidig som strenge normer for hva det vil si å være «kulturelt egnet», er med på å legge sterke føringer. Dette impliserer at det ikke helt vil la seg gjøre å bli oppfattet som likeverdig, med mindre man retter seg etter majoriteten. Et viktig spørsmål som da reiser seg er hvorvidt det egentlig er rom for å være annerledes, hvordan kan man snakke om å ivareta likestilling, inkludering og mangfold når majoriteten, i mer eller mindre grad, har et mål om å oppnå et likhetsideal?

5.4 Ledelse, rekruttering og mangfold

Forskningsspørsmål 4:

«Hvordan kan implementering av nye strategier sees i lys av mangfoldsledelse?»

Som nevnt tidligere har vi i vår forskningsoppgave ansett det som hensiktsmessig å avgrense oppgavens fokus til å kun dreie seg omkring Kristiansand kommune i rollen som arbeidsgiver. Vi har derfor ansett det som relevant å inkludere «ledelse» og «rekruttering» som essensielle punkter da de enkelt kan knyttes opp mot oppgavens problemstilling som blant annet tar for seg ledere med ansettelsesansvar. Videre har vi valgt å inkludere «mangfold», med John Wrenchs (2007) 6-delte teori som underpunkter. Grunnen til denne struktureringen er at vi ønsket å belyse lederne oppfattelse av mangfold, slik at vi kunne undersøke hvorvidt denne oppfatningen korrelerte med hva som står nedfelt i det nevnte strategidokumentet. John Wrenchs 6-delte teori tar for seg seks ulike treningsmetoder og fungerer på sin side, i dette tilfellet, som et verktøy med tanke på å avdekke eventuelle holdninger til implementering av strategi for likestilling, inkludering og mangfold. Ved å knytte analysen til de ulike treningsmetodene, gjør vi det mulig å avdekke eventuelle tiltak lederne har iverksatt, for å ivareta, lede og bevisstgjøre mangfoldet på sine respektive arbeidsplasser.

5.4.1 Ledelse

Først og fremst vil vi påpeke at lederne som har deltatt i undersøkelsen tilhører et bredt spekter av ulike sektorer innad i kommunen. Dette er igjen sektorer som har ansvar for mange institusjoner av ulikt slag. Dette er ledere som tilhører ulike ledelsesnivåer innenfor Kristiansand kommune, de er alle ledere med den hensikt at det er deres formelle ansvar å sørge for at ting blir gjort. De har en formell autoritet over sin egen gruppe med ansatte. Til tross for dette ser man likevel at de er svært homogene i sine lederstiler. Når vi spør dem om hvordan de er som ledere er det et svar som ser ut til å gå igjen blant samtlige. Samtlige oppgir at de først og fremst er veldig lite kontrollerende, men tvert imot inkluderende og demokratiske. De viser da til at de er flinke til å delegerer ansvar, og følgelig myndiggjøre sine ansatte. Videre skal det imidlertid nevnes at de også sier at de tar tilbake kontrollen dersom de ser at dette er nødvendig. De legger ikke føringer på alt, men sier at i noen tilfeller- eller perioder må man rett og slett bare føre en litt mer kontrollerende stil, med andre ord en tilpasset lederstil.

«Jeg er en superleder, dette går ut på at jeg fører en utstrakt delegasjon av ansvar og myndighet til mine ansatte, men tar tilbake kontrollen når det er nødvendig. I noen tilfeller må man ha en litt mer kontrollerende lederstil. Spesielt om de ansatte har mistet tilliten til meg som leder» (Leder,4).

«Jeg er en leder som er veldig lite kontrollerende. Jeg satser på at medarbeiderne gjør den jobben de er satt til å gjøre. Men det er jo klart, dersom de ikke gjør som de skal, så er jeg den typen leder som tar tak i dette» (Leder, 3)

Det kan tenkes at grunnen til at lederne i undersøkelsen har en såpass homogen lederstil, kan knyttes opp mot det faktum at de alle er ledere som opererer innenfor den offentlige sfæren. Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven så er det, innenfor den offentlige sfæren, klarere og mer fastsatte retningslinjer enn hva det er innenfor for eksempel den private sfæren. Dette i kombinasjon med det lovfestede «kvalifikasjonsprinsippet», hvor det alltid skal oppfylles et krav til grad av kompetanse, samt at den best kvalifiserte kandidaten alltid skal ansettes, kan være med på å skape en mindre kontrollerende lederstil blant disse lederne. Som en følge av at retningslinjer og lovpålagte regler uansett legger føringene for hvordan organisasjoner skal løse oppgavene sine- og levere tjenestene, kan det argumenteres for at dette i sin tur, til en viss grad, fjerner behovet for at ledere skal måtte kontrollere alt som foregår i sine respektive organisasjoner. Som leder nummer 3 sier tidligere i analysen (se kapittel 5.1.3), så forventer hun at hennes ansatte leverer et tilfredsstillende resultat, i tillegg til at de selv forstår- og klarer å utføre sine arbeidsoppgaver på en selvstendig måte, de er jo tross alt folk med en spesiell kompetanse. Dette må jo sies å være et poeng som kan knyttes direkte til «kvalifikasjonsprinsippet».

«Det er vanskelig å si akkurat hva slags leder jeg er, men jeg er opptatt av relasjoner. målet er å finne en balanse mellom de «tekniske» gjøremålene jeg må være en del av og det relasjonelle arbeidet jeg gjør utøver som leder. Jeg vil si at den regulative rammen jeg må forholde meg til, åpner opp for at jeg kan fokusere mer på å skape gode relasjoner og god kultur, de «tekniske» oppgavene må uansett løses etter fastsatte retningslinjer og regler. Jeg vil si at jeg bruker rundt 20% av energien min på det «tekniske» og 80% på det relasjonelle» (Leder, 2).

Dette bygger opp om det vi skriver om ovenfor, det kan argumenteres for at den nevnte fastsatte- regulative rammen i offentlig sektor, åpner opp for at lederne kan rette et større fokus mot det rasjonelle aspektet ved sin lederstil. Informanten vi intervjuet påpekte i forbindelse med dette at det har blitt gitt ut en brosjyre om strategien for likestilling, inkludering og mangfold til alle lederne i kommunen. Utover dette har det imidlertid ikke blitt satt opp noen kurs direkte relatert til den nevnte strategien. Dette, i kombinasjon med at alle ledere blir tilbudt egne rekrutteringskurs basert på maler fra likestillings- og diskrimineringsforbundet, som imidlertid kun 3 ledere har valgt å benytte seg av, fører til at det reiser seg et spørsmål. Hvorfor prioriteres det ikke, fra toppledelsens side å sette opp egne, obligatoriske kurs direkte relatert til den nevnte strategien, og hvorfor prioriteres det ikke å gjøre det obligatorisk for lederne å delta på disse kursene? Som følge av det nevnte makthierarkiet, kan det jo argumenteres for at det finnes rom for dette.

5.4.2 Rekruttering

Alle lederne som deltok i vår undersøkelse, er ledere med ansettelsesansvar. Grunnen til at dette var et viktig kriterium for oss, er at vi som nevnt har avgrenset oppgaven til å omhandle Kristiansand kommune i rollen som arbeidsgiver. Sånn sett vil det være mer eller mindre essensielt å fange opp hvorvidt lederne er bevisste på å ivareta- og implementere elementer fra strategien for likestilling, inkludering og mangfold i rekrutteringsprosessen. Dersom Kristiansand kommune skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen, er det viktig at mangfoldet inkorporeres allerede i rekrutteringsprosessen. Et viktig element når man tar for seg rekrutteringsprosessen innen den offentlige sfæren er de fastsatte lovene og retningslinjene som gjør seg gjeldende.

«Det er nedlagt en del sterke føringer som jeg som leder må forholde meg til. Blant disse har vi formell kompetanse, altså utdanning, praksis og erfaring. I tillegg til dette kommer jo personlighetsaspektet, her er det mer rom for egen tolkning og preferanse. Jeg merker jo at det for meg, er personlighet som veier tyngst. Det må likevel finnes en kombinasjon her, de må inneha den formelle kompetansen for at de i det hele tatt skal tas inn til intervju, slik er nåløyet» (Leder, 2).

At potensielle kandidater måtte inneha den formelle kompetansen før de i det hele tatt ble vurdert for et intervju, var noe som gikk igjen blant alle lederne i undersøkelsen. Når vi stilte lederne spørsmål om hvorvidt de tok hensyn til kjønn, alder, etnisitet, religion, funksjonshemninger eller lignende faktorer, i rekrutteringsprosessen, var kjønn noe som gikk igjen.

Leder nummer 5 sier for eksempel i forbindelse med dette at dersom hun skulle tatt hensyn til en av de ovennevnte faktorene så måtte det bli kjønn. Ellers så tenkte hun ikke så mye på det. Leder nummer 6 nevner også kjønn som en faktor, men sier imidlertid at de ikke kan diskriminere på dette, de kan ikke utlyse at de ønsker et spesielt kjønn. Til tross for dette forteller hun likevel at dersom de manøvrer seg innenfor diskrimineringsloven, så kan de, hvis de er på riktig side, nevne det. Hun bruker en barnehage som et eksempel på tilfeller hvor det kan være en mangel på menn, og hvordan dette kan føre til at man da oppfordrer menn til å søke på disse stillingene. Det positive med dette kan jo være at man oppnår en jevnere fordeling mellom kjønn på ulike arbeidsplasser, det negative derimot er at man risikerer å gjøre ansettelser forankret i kjønnsfaktoren. Videre vil vi nevne at det er et tankekors at det ikke tillegges noen vekt på de øvrige faktorene, ettersom dette kunne vært med på å sikre en større rekruttering av mangfold.

I offentlig sfære opererer man med det vi kaller for adgang til «positiv særbehandling» (se kapittel 2.2.1), dette betyr at potensielle kandidater får muligheten til å krysse av på om de tilhører en eller annen form for svakere stilte grupper. De kan for eksempel krysse av for om de oppfyller krav om særskilt behandling for søkere med innvandrerbakgrunn, eller oppfyller krav om særskilt behandling for søkere med funksjonsnedsettelse. I forbindelse med dette spurte vi lederne om hvordan eventuelle avkryssninger som dette ble behandlet i rekrutteringsprosessen. Lederne viste seg å være splittet i svarene, med tanke på håndteringen av dette.

«I våre ansettelsesrutiner så er det lagt opp til at hvis man for eksempel har flere kvalifiserte kandidater, og noen av dem ikke er etnisk norske, så skal minst en av dem kalles inn til intervju. Du kan si at det kanskje ikke betyr så mye, men det fungerer som en sikkerhetsbestemmelse for at man sikrer mangfold» (Leder, 3).

«Folk med nedsatt funksjonsevne, eller innvandrerbakgrunn, bør huke av for dette i stillingsannonser. Dersom du er en av disse har du fortrinnsrett til å bli kalt inn til intervju, så lenge du er kvalifisert til stillingen. Det betyr ikke at du får jobben, men du får lov til å komme å presentere deg og intervjues» (Leder,4).

Som vi ser viser lederne at de er bevisste- og klare over lovverket og retningslinjene de er pliktige til å ivareta i en rekrutteringsprosess. Med det sagt er det interessant å stille spørsmålet om hvordan dette følges opp- og kontrolleres, om det i det hele tatt gjøres?

«Jeg legger ikke søknader med avkrysning for særskilt behandling i en egen bunke. Jeg ser først på kvalifikasjoner. Jeg ville sett på ordlyden i hva som skrives i søknaden, og ikke navnet på personen. Hvis de ikke har den formelle kompetansen, eller innfrir de kravene jeg ber i stillingsannonser faller de vekk» (Leder, 1).

Sitatet ovenfor, var et svar som gikk igjen blant de øvrige lederne, med unntak av leder 3 og 4. På mange måter kan det derfor argumenteres for at dette i noen grad aktualiserer spørsmålet vi stilte ovenfor, i hvilken grad- og noen, blir det kontrollert at man i rekrutteringsprosesser, følger de gjeldende lover og retningslinjer som er satt i offentlig sektor? Som vi ser av sitatet så legges ikke søknader med avkryssinger i egen bunke, noe som betyr at de heller ikke nødvendigvis blir vist noen ekstra oppmerksomhet, dette kan gi en indikasjon på at lederne i disse tilfellene ikke tar denne avkryssingen med i betraktning. Videre sier leder nummer 1 at hun, til tross for at hun ikke ser på navnet til personen, fokuserer på ordlyden i hva som skrives i søknaden. Dette kan imidlertid tolkes som om denne lederen er ute etter å se bra- eller riktig språk i søknaden. Noe som igjen kan knyttes opp mot Mari Nilsen Vaage (2014) sitt «likhetsideal». Eneste måten å bli oppfattet som likeverdig av majoriteten er å bli lik majoriteten, altså skrive en søknad med riktig ordlyd, noe som kan være vanskelig dersom du for eksempel ikke er etnisk norsk, eller tvert imot bare ikke er flink i skriftspråket, men likevel innehar andre gode kvaliteter.

Avslutningsvis nevnes den formelle kompetansen, og hvordan man faller vekk dersom man ikke innfrir fastsatte krav til godkjent kompetanse. Dette kan igjen knyttes direkte til «kvalifikasjonsprinsippet», men i dette tilfellet med en kritisk vinkling. At det legges et ensidig fokus på hvorvidt kandidater innehar en godkjent formell kompetanse, kan i noen grad sies å være en utilsiktet hindring for inkludering av mangfold i arbeidsstokken. Et eksempel

på dette kan være tilfeller hvor en person både har arbeidserfaring og utdanning innenfor et yrke, men likevel ikke får lov til å arbeide med dette i offentlig sektor, da denne utdanningen er tatt i et annet land, og dermed ikke godkjent ut ifra «kvalifikasjonsprinsippet». Dette kan igjen knyttes til Drange, I. (2014) sin forskning rundt norske ledeses assimilierende lederstil, hvor argumentasjonen i stor grad går ut på at lederne ikke betrakter bakgrunnen til den enkelte ansatte som en aktuell faktor, men tvert imot setter søkelys på kompetansen som kreves med tanke på å løse arbeidsoppgavene, også hun stiller seg kritisk til hvorvidt dette er med på å fremme, eller hemme likestilling og inkludering.

Informanten som også har deltatt i selve utformingen av strategien for likestilling, inkludering og mangfold peker i forbindelse med dette på muligheten til å legge til, eller eventuelt ta vekk visse krav slik at man kan åpne opp for større mangfold av søkere til ulike stillinger.

5.4.3 Mangfold

Avslutningsvis spurte vi lederne om deres oppfatning av mangfold, og hvordan de ville definere dette. Grunnen til at vi gjorde dette var for å fange opp om deres syn på mangfold korrelerte med hva som er nedfelt i det nevnte strategidokumentet. I undersøkelsen kom det etter hvert frem at alle lederne hadde en relativt lik tilnærming til hva begrepet mangfold innebærer.

«For meg er mangfold noe som skal favne bredt. Etter min mening så er det noen få grupper som tar for mye av plassen, når det kommer til hva vi legger i mangfoldet. Jeg vil for eksempel si at jeg selv er en del av mangfoldet, selv om jeg er født i Kristiansand, og ikke for eksempel har utenlandske trekk. Jeg mener vi må se bredt, jeg synes økonomisk mangfold, seksuelt mangfold og kulturelt mangfold alle er elementer som bør inkluderes i hvordan vi tenker på mangfold» (Leder, 2).

«Jeg er veldig opptatt av at vi ikke skal diskriminere noen. Jeg ser på meg selv som feminist og har selv et stort mangfold i min avdeling. Både når det kommer til seksuell legning, kjønn, etnisiteter, alder og funksjonsnedsettelse. Mangfold for meg, handler i bunn og grunn om at vi er åpne for at mennesker er forskjellige, og at vi aksepterer og respekterer dette» (Leder,4).

Dette viser bare at samtlige av lederne vi intervjuet i forbindelse med vår forskningsoppgave hadde en oppfatning av begrepet mangfold, som samsvarte fint med hva Kristiansand kommune tillegger begrepet gjennom sitt strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold. Ifølge Kristiansand kommune skal alle, uavhengig av kjønn, religion, etnisitet eller funksjonsevne, livssyn, seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk ha like muligheter til å delta i samfunnet på like vilkår.

Avslutningsvis vil vi påpeke at ledernes oppfattelse av begrepet mangfold, også i stor grad samsvarer med Milliken & Martins (1996) definisjon av mangfold. De vi viser blant annet til synlige observasjoner slik som etnisitet og kjønn, i tillegg til sosioøkonomiske forhold slik som utdanningsbakgrunn og yrkesbakgrunn, bare for å nevne noen.

5.4.4 Mangfoldsledelse

Når det kommer til mangfoldsledelse fokuserer som sagt John Wrench (2007) på etnisk mangfold, noe som i utgangspunktet er et altfor snevert spekter av mangfold, med tanke på det brede spekteret av faktorer man faktisk finner innenfor mangfold. Til tross for dette har vi ansett det som interessant å benytte oss av Wrenchs 6-delte teori, men med en bredere oppfatning av begrepet mangfold. Denne typologien kan være relevant for vår undersøkelse da den gjelder for ledere i offentlige organisasjoner, og deres håndtering av mangfold.

Avslutningsvis vil vi nevne at dette er en teoretisk tilnærming som vil skille seg ut ifra de øvrige perspektivene og deres tilhørende analyser, da den i stor grad vil fungere som en oppskrift for lederne, med tanke på det å lede en mangfoldig arbeidsstab. I motsetning til de øvrige perspektivene ønsker vi i denne analysen å knytte innsamlede data direkte opp imot de ulike treningsmetodene. Ved å gjøre dette håper vi på å kunne belyse hvorvidt lederne har iverksatt tiltak og- eller arbeider bevisst for å ivareta, lede og bevisstgjøre mangfoldet i sine respektive organisasjoner. Til forskjell fra de øvrige perspektivene hvor vi tar på oss «teoretiske briller» og analyserer datamaterialet ut ifra disse, vil vi altså i denne analysen benytte en litt annen metodikk. Vi vil forsøke å plassere datamaterialet inn under passende treningsmetode, uten en forventning om at vi nødvendigvis vil finne passende datamateriale til hver eneste treningsmetode, før datamaterialet analyseres i lys av den aktuelle treningsmetoden.

5.4.4.1 Informasjonstrening

I denne tilnærmingen jobber man todelt. På den ene siden handler det om at ledelsen i organisasjonen må arbeide for å informere, trene og bevisstgjøre sine ansatte på de ulike aspektene ved mangfold. På den andre siden derimot, handler det for organisasjonen, om viktigheten av å integrere og lære de som «utgjør» selve mangfoldet- språket, kulturen og skikkene som gjelder i samfunnet de er en del av. Her vil vi igjen påpeke at dette «mangfoldet» favner langt bredere enn kun etnisitet (Wrench, 2007).

«Vi har et obligatorisk kurs som alle skal gjennom, «Lederopplæring av nye ledere». Her er det forskjellige fragmenter som er obligatoriske, blant annet gjennomgås etikk og mangfold, samt alt av praktiske opplæringer i løpet av dette kurset. Utover dette har vi en del ledermøter, hvor en av disse samlingene retter seg spesielt mot ledere på nivå 1,2 og 3. I tillegg til dette har man ledermøter helt ned til nivå 5, disse møtene blir som regel satt til «Kilden», hvor det hentes inn diverse offentlige personligheter som snakker om forskjellige temaer som skal nå inn til alle lederne» (Leder, 1).

«Det er nå slutt på dame og herre toalett. Dette er et konkret og tydelig signal om at vi internt har satt i gang strategien» (Leder, 6).

Dette kom også frem i samtalene med de øvrige lederne vi intervjuet, noe som i sin tur gir en indikasjon på at dette er noe som kan gjelde for alle lederne i kommunen. At det holdes obligatoriske kurs, hvor det blant annet gjennomgås informasjon og bevisstgjøring rundt mangfold, må kunne sees på som positivt ettersom det kan tyde på en aktiv handling, med tanke på å implementere elementer fra strategien for likestilling, inkludering og mangfold. Dette til tross for at det ikke nødvendigvis holdes egne kurs direkte knyttet til selve strategien. I tillegg til de nevnte kursene vil vi også vise tilbake til hva leder nummer 6 sa om at det nå er slutt på dame og herre toalett på rådhuset, og hvordan dette må sies å være et konkret og tydelig signal om at de internt har satt i gang strategien.

Videre kommer det frem av datamaterialet at det i organisasjonene til flere av lederne har blitt satt inn tiltak med tanke på å integrere nyansatte- og de delene av arbeidsstokken som utgjør selve mangfoldet i organisasjonen. Både Leder nummer 2,3, 4 og 5 forteller om en mentorordning som skal sørge for at nye ansatte- og da spesielt de som utgjør et mangfold, skal få grundig opplæring i språket, kulturen og skikkene som gjelder i organisasjonen, og samfunnet for øvrig. Dette ble fremhevet som spesielt viktig blant de lederne som tilhørte henholdsvis skole- og helsesektoren.

5.4.4.2 Kulturbevissthet

Dette er en type tilnærming til informasjon som skiller seg litt fra det ovennevnte, her rettes fokuset mot at ansatte skal delta aktivt i ulike øvelser, eller diskusjoner for å få en bredere kulturell forståelse. Det at ledelsen tar hensyn til eventuelle religiøse og- eller andre kulturelle behov som mangfoldgruppen måtte ha, er viktig (Wrench, 2007).

«Jeg vil si at jeg er kulturbevisst. Jeg har hatt både ansatte og studenter som har bedt om fri til å be, og om vi har noe sted hvor dette kan gjøres. Som en følge av disse forespørselene har vi alltid lagt til rette for dette, vi har for eksempel tilrettelagt for et eget bønnenrom» (Leder, 4).

Ut av alle respondentene, var det kun leder nummer 4 som sa noe om dette med kulturbevissthet. Vi vil dog nevne at man, til tross for at ingen av de andre lederne nevnte noe konkret angående kulturbevissthet, ikke kan trekke noen endelige konklusjoner basert på dette. Det vi imidlertid kan si noe om, er at dette kan tyde på at det ikke nødvendigvis er noe disse lederne er nevneverdig bevisst på.

5.4.4.3 Rasismebevissthet

Først og fremst vil vi påpeke at rasisme bare kan relateres til en liten del av hva vi tillegger begrepet mangfold, til tross for dette er det likevel aktuelt og interessant for oss å ha med i vår forskningsoppgave, spesielt med tanke på at rasisme fortsatt må sies å være et reelt og aktuelt tema i nåtidens samfunn.

Forutsetningen for denne typen bevissthet er at rasisme er lokalisert hos «de hvite» og at det som regel jobbes ut ifra deres interesser. Dermed ligger ansvaret for å gjøre noe med dette hos dem. Dette kan gjøres gjennom ulike treningsmetoder, blant annet kan det gjøres ved å anvende bevisstgjøringsøvelser.

«Vi fokuserer på å lære elevene våre å utvise empati og evnen til å sette seg inn i- og forstå andre mennesker. Vi vil at de skal klare å tenke «hvordan ville jeg følt det?» På denne måten lærer vi dem å sette seg selv i andres sko. Uansett hvor man ender opp i samfunnet, vil man alltid, møte på mangfold i livet. Mangfold er den nye normalen» (Leder, 2).

«Vi opererer med flere generasjoner, og jeg mener at vi ikke er der lengre. Det må organisasjoner begynne å ta inn over seg. Vi spør aldri folk om hvor de kommer i fra, før de begynner å snakke. På samme måte som vi ikke spør en hvit mann hvor han kommer i fra, så spør vi heller ikke en person med annet etnisk utseende. Dette er en holdning alle ledere bør inneha, slik at denne også setter seg i deres organisasjoner» (Leder, 1).

Svarene til leder nummer 1 og 2 viser at det eksisterer en bevissthet rundt rasisme som et samfunnsproblem, uttalelsene viser videre til at det finnes en viss form for handling bak denne bevisstgjøringen. Leder nummer 1 viser dette gjennom at hun jobber med å bevisstgjøre sine ansatte, slik at de igjen kan bevisstgjøre sine elever gjennom øvelser som går ut på å vise empati, gjennom å blant annet evne å sette seg selv i andres sko. Leder nummer 2 på sin side, oppnår en slik bevisstgjøring gjennom at hun, med sin bevisste holdning til rasisme, klarer å videreføre denne nedover til sin avdeling.

«Vi ble spurt om å være med i en undersøkelse om hvorvidt det forekommer hat i forbindelse med mobbing og rasistiske holdninger og så videre i vår organisasjon. Flesteparten av arbeidsstokken ønsket ikke å delta i denne undersøkelsen, da de mente at dette kunne føre til splittede grupperinger på arbeidsplassen. Som en følge av dette ga vi derfor beskjed om at vi ikke hadde behov for å delta i denne undersøkelsen» (Leder, 6).

I motsetning til leder nummer 1 og 2, ser vi at man i leder nummer 6 sitt svar ikke åpner opp for muligheten til å tenke- eller i det hele tatt finne ut om det eksisterer hat i form av blant annet rasistiske holdninger og mobbing på arbeidsplassen. Svakheten med en slik holdning er at man må tørre å tenke tanken rett ut: Det kan være tilfeller av mobbing og rasisme på min arbeidsplass- eller blant mine ansatte. Dersom man ikke engang åpner opp for å tenke tanken, vil man aldri kunne se det, dersom det faktisk er tilfellet.

5.4.4.4 Likestillingstrening

I denne tilnærmingen legges det vekt på å påvirke- og tilpasse atferd. Dette er ikke nødvendigvis atferd kun relatert til jobbsammenhenger, men også holdninger og verdier som man mener bør være på plass i den enkeltes privatliv.

«Hvis du ytrer dine meninger i sosiale medier, og disse meningene krasjer med de verdier og holdningene det forventes at du innehar i jobben din, så vil dette bli tatt opp. Vi har jo ytringsfrihet, men med det sagt så er det selvfølgelig ikke akseptabelt om du for eksempel går ut i sosiale medier og sier at en viss gruppe, ikke har en plass i vårt samfunn. Når du er ansatt her, er du også kommunens ansikt utad. Du er da med på å gjenspeile det mangfoldet som er i samfunnet. Dersom slik atferd ikke endres ved tilsnakk, vil man kunne møte sanksjoner» (Leder, 1).

I likhet med leder nummer 1, sier de øvrige lederne også at de ansatte selvfølgelig har rett til ytringsfrihet, men at denne begrenser seg til der den går over til å oppfordre til hat og- eller vold. I tillegg til dette sier de også at det vil kunne få konsekvenser, blant annet i form av sanksjoner, dersom ytringer er i sterk konflikt med egen arbeidsrolle. I forbindelse med dette forteller blant annet leder nummer 5 at hun har opplevd å måtte gi en sanksjon til sin ansatt, uten å ville gå mer i detalj på dette.

5.4.4.5 Antirasismetrening

I denne tilnærmingen mener man at problemet ikke kun kan ilegges enkelt individer – slik som for eksempel «hvite menn», eller kun individuelle og personlige holdninger. Fokuset skal i denne tilnærmingen ligge på at problemet tvert imot ilegges det overordnede nivået, slik som det organisatoriske nivået, nasjonale nivået og overnasjonale nivået. I og med at vi, i denne forskningsoppgaven kun forholder oss til organisasjoner innenfor offentlig sektor, vil vi igjen peke på lovfestede lovverk disse organisasjonene er pliktige til å følge.

Blant disse har man som nevnt det man omtaler som «positiv særbehandling» og «kvalifikasjonsprinsippet». Utover dette finner vi også diskrimineringsloven, likestillings- og diskrimineringsloven, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, samt arbeidsmiljøloven (Se tabell 1, i kapittel 2.2). Dette lovverket er i sin tur med på å sikre at mangfoldet ivaretas, da det hindrer diskriminering av svakere stilte grupper innenfor, i dette tilfellet, arbeidslivet. Dette kan igjen være med på å oppmuntre og motivere folk som er vanskeligstilte i arbeidslivet.

Av datamaterialet vårt kommer det frem at lederne viser til det nevnte lovverket som en sterk bidragsyter til at man i dag, i større grad enn før, klarer å ivareta mangfoldet som rører seg i arbeidslivet. Her kan vi vise tilbake til leder nummer 1,3 og 4 sine uttalelser om «positiv særbehandling» og «kvalifikasjonsprinsippet» (se kapittel 5.4.2).

5.4.4.6 Mangfoldstrening

De nevnte treningsmetodene og lovgivningene som har blitt iverksatt på organisatorisk- nasjonalt og overnasjonalt nivå, har ført til en utvikling av samfunnet, noe som gjør at man i denne tilnærmingen tenker at mangfoldsledelse er noe som kan skje naturlig i dagens heterogene samfunn. Med andre ord så kan man her tenke at det, som følge av de nevnte likestillingslovene og andre tiltak mot forskjellsbehandling, har blitt mer logisk å se mangfoldsledelse som en del av hverdagen til dagens ledere.

Det at man over tid har brutt ned ulike barrierer, slik som at kvinner, og andre etnisiteter i dag har en selvskreven plass i arbeidslivet, og ikke bare for eksempel mannen, er gode eksempler på at man i dag har kommet langt med tanke på å se viktigheten bak ethvert menneske, som en god ressurs til ulike organisasjoner.

Dette ser man at går igjen i samtalene vi har hatt med lederne i vår undersøkelse, holdningen her er at de mer eller mindre ikke tenker over kjønn, alder, etnisitet, religion, funksjonshemninger eller lignende faktorer når de ansetter nye medarbeidere. Med unntak av leder nummer 5 og 6, som sier at de i noen grad kunne tatt kjønn med i betraktningen, avhengig av den daværende kjønnssammensetningen i deres avdeling.

At det ikke legges altfor mye vekt på disse faktorene kan på den ene siden tolkes som noe positivt ettersom det, ut ifra en tilnærming med mangfoldstrening kan tyde på at dagens samfunn åpner opp for at mangfoldsledelse er noe som kan skje naturlig, uten nevneverdige hindringer. På den andre siden kan det imidlertid tolkes som en negativ ting, da dette også kan bety at eventuelle svakere stilte grupper, kan bli oversett.

6. Oppsummerende analyse og konklusjon

Temaet for vår oppgave er likestilling, inkludering og mangfold. Vi har i denne oppgaven forsøkt å få et innblikk i hvordan ledere med ansettelsesansvar i Kristiansand kommune, forstår og eventuelt implementerer kommunens strategi for likestilling, inkludering og mangfold.

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?».

Med utgangspunkt i oppgavens analyse kan det helt klart argumenteres for at det ikke er tilstrekkelig med kunnskap om kommunens strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold blant ledere i Kristiansand kommune. Som det kommer frem av analysen ser vi at lederne oppgir at de har blitt presentert strategien, men ikke på den måten av de skal kunne den i detaljer. De viser her til at det for øvrig er mange dokumenter overordnet i kommunen, som de heller ikke har fått noen konkrete tiltak for å iverksette, det hele er tvert imot veldig normativt. Videre viser imidlertid lederne til iverksettelsen av det frivillige prosjektet «en by for alle», eller «uke 6» som jo må sies å være et direkte resultat av strategien. Med det sagt må det likevel påpekes at de gir uttrykk for at det ikke er sånn at de har brukt mye tid på strategien utover dette, selv om de kan merke at de blir litt presset på akkurat den uken.

Informanten på sin side pekte på at det i forbindelse med implementering av strategien var blitt gitt ut en brosjyre om strategien til alle lederne i kommunen, men at det utover dette ikke var blitt satt opp noen kurs eller andre tiltak direkte relatert til det aktuelle strategidokumentet, med unntak av «uke 6» selvfølgelig. Det må likevel nevnes at alle lederne har blitt tilbudt egne rekrutteringskurs basert på maler fra likestillings- og diskrimineringsforbundet, som imidlertid kun 3 ledere har valgt å møte opp til. Dette fører igjen til at det kan reise seg noen spørsmål. På den ene siden kan man spørre seg selv om hvorfor det fra toppledelsens side, ikke prioriteres å sette opp egne, obligatoriske kurs, direkte knyttet til strategidokumentet for likestilling, inkludering og mangfold? På den andre siden kan det også settes spørsmålstegn ved hvorfor ledere i kommunen ikke prioriterer å delta på de nevnte rekrutteringskursene i regi av likestillings- og diskrimineringsforbundet. Grunner dette i en holdning om at de selv ikke ser behovet, eller nødvendigheten av slike kurs, eller har de rett og slett bare ikke tid til å prioritere dette?

I det påfølgende kapitlet vil vi, i lys av de ulike perspektivene og teoriene, oppsummere hvilke funn vi har gjort, i tillegg til å redegjøre for egne diskusjoner og synspunkter vi har dannet oss rundt disse.

6.1 Funn sett i lys av det instrumentelle perspektivet

At det ikke har blitt lagt noen klare føringer eller iverksatt noen konkrete tiltak i større grad må sies å være kritikkverdig. Spesielt ettersom det fremkommer tydelig av analysen, at Kristiansand kommune må sies å bære et betydelig preg av en hierarkisk struktur i form av ulike nivåer av ledelse og en tydelig sentralisering av denne, som igjen melder klart og tydelig ifra om hvilke mål og delmål organisasjonen til enhver tid skal jobbe etter. I tillegg til det forannevnte finner man også fastsatte retningslinjer og rutiner i forhold til oppgaveløsning. Med henvisning til den nevnte sentraliseringen, vil vi vise til at det i analysen kommer frem at arbeidsstaben innad i de kommunale organisasjonene kan oppfattes som «mekaniske» og dermed lettere å styre, som igjen kan skyldes en tydelig ledelse og klare retningslinjer.

Som det kommer frem av analysen kan vi altså argumentere for at organisasjonene innad i Kristiansand kommune i stor grad er preget av en gjennomsyring av instrumentelle elementer. Faktorer som «hierarkisk struktur», «sentralisering» og «mekanisk» arbeidsstab, er alle faktorer som tilsier at det skal være fullt mulig for Kristiansand kommune å innføre tiltak, tilføre ressurser og på den måten arbeide aktivt med implementeringen av strategidokumentet, noe som igjen kunne ført til at det ble oppnådd målbare resultater. Med tanke på at kommunen innehar de nevnte faktorene kan det derfor tenkes at det hele bunner i valg av prioriteringer. Sånn sett kan det se ut til at konsekvenslogikk er et element som har spilt en fremtredende rolle i denne sammenhengen. Det kan tenkes at man til å begynne med, ut ifra en konsekvenslogikk, anså det som riktig å gi strategien høy prioritering, da dette virket som det beste alternativet på den tiden, til tross for at det ikke nødvendigvis var spesielt lønnsomt. Om noe er lønnsomt kan imidlertid sees fra ulike perspektiver, i dette tilfellet kan det tenkes at dette var lønnsomt fra et samfunnsperspektiv.

Videre kan det likevel tenkes at dette er en prioritering som underveis har endret seg. Dette kan til en viss grad bekreftes av vår informant som blant annet opplyste om at arbeidet med implementeringen av strategien har stått litt stille den siste tiden, og hvordan dette i noen grad kan skyldes den pågående kommunesammenslåingen, noe som igjen viser til konsekvenslogikk og hvordan denne alltid er i spill. Det foregår med andre ord en kontinuerlig evalueringsprosess av de brikkene som til enhver tid er i spill.

6.1.1 Offentlig versus privat sektor

Det skal nevnes at man må ta med i betraktningen at samtlige av lederne vi har intervjuet i forbindelse med vår forskningsoppgave, er ledere innenfor kommunal sektor. Grunnen til at vi nevner dette er at det kan tenkes at de regulative lovverkene, samt øvrige retningslinjene og rutinene i kommunal sektor, i større eller mindre grad kan legge føringer- eller til og med begrense dem, med tanke på deres lederskap, og eventuelle personlige preferanser. Offentlig sektor skiller seg for eksempel fra privat sektor med hensyn til «kvalifikasjonsprinsippet». Som vi også drøftet i analysen, kan dette i noen grad være en hindring for inkludering av mangfold i arbeidsstokken.

6.2 Funn sett i lys av myteperspektivet

På samme måte som vi er åpne for at den manglende viljen til å innføre faktiske- obligatoriske tiltak, med hensyn til implementeringsarbeidet av strategien kan skyldes skiftende prioriteringer, som følge av en konsekvenslogikk. Må vi også åpne opp for muligheten til at implementeringen av strategien til å begynne med aldri virkelig var intendert. I forbindelse med dette, vil vi vise til at det av analysen kommer frem at samtlige ledere oppgir at de i en eller annen grad, kjenner på press og forventninger fra omgivelsene rundt dem.

Tidligere i oppgaven har vi argumentert for at det i større eller mindre grad kan være at samfunnet, som et resultat av de nevnte NPM-reformene og tilhørende krav om transparens, selv setter tonen med tanke på hvor skoen til enhver tid skal trykke. I denne sammenhengen har det blitt redegjort for aktualiteten av temaet mangfold, og hvorfor det kan tenkes at det eksisterer et press- og en forventning om at man ivaretar og aksepterer dette. Det er i utgangspunktet to faktorer som gir grunn til spekulasjon, den ene faktoren er at det, ut ifra analysen, kommer frem at kommunen i stor grad gjennomsyres av en hierarkisk struktur, med tilhørende instrumentelle elementer slik som for eksempel fastsatte retningslinjer og rutiner for oppgaveløsning, samt en påfølgende «mekanisk» arbeidsstab som følge av dette. Med

forankring i det forannevnte kan vi argumentere for at kommunen, med dens ledelse, i aller høyeste grad har anledning- og muligheter til å iverksette faktiske- obligatoriske tiltak, for å sikre en vellykket implementering av det aktuelle strategidokumentet. Den andre faktoren vi ønsker å fremheve i denne sammenhengen, er betydningen av de ytre omgivelsene kommunen må forholde seg til.

Som det fremkommer av analysen så viste det seg at samtlige ledere anså det som viktig for deres organisasjon, at de ivaretok organisasjonens omdømme, gjennom å demonstrere ovenfor de aktuelle omgivelsene, at de levde opp til hva som forventes av dem. Kombinasjonen av at Kristiansand kommune ser ut til å være gjennomsyret av en hierarkisk struktur, med tilhørende instrumentelle elementer, og ledernes tilsvarende verdsettelse av et godt omdømme, kan være en indikasjon på at Kristiansand kommunes strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold i større eller mindre grad kan være et spill for galleriet. Kan det, med utgangspunkt i dette, tenkes at strategien fungerer som en såkalt ferniss, eller et «utstillingsvindu», for å sette kommunen i et godt lys, og gi inntrykk av at likestilling, inkludering og mangfold, som jo er svært dagsaktuelle temaer, ivaretas og jobbes mot innad i kommunen?

6.3 Funn sett i lys av kulturperspektivet

Når det kommer til funn rundt kulturen lederne ønsker skal gjennomsyre dere organisasjoner, så var disse funnene i mer eller mindre grad, ensformige. Samtlige av lederne ga klart uttrykk for at de i stor grad- så langt det lot seg gjøre, ønsket en sterk gjennomsyrende kultur innad i sine respektive organisasjoner. Samtidig viser analysen at lederne i tilsvarende sterk grad støtte fra seg tanken, og verdien av å ha subkulturer, eller generelt sett ulikheter i kulturen. Noe som igjen må sies å kunne oppfattes som ironisk, med tanke på at det aktuelle strategidokumentet nettopp handler om det å inkludere mangfoldet og med det omfavne ulikhetene. Burde det ikke da vært større rom for ulikheter?

Dette kan oppfattes som paradoksalt dersom man legger Mari Nilsen Vaages (2014) «likhetsideal» til grunn. Lederne streben etter likhet gir, ironisk nok, lite rom til å akseptere at folk er forskjellige. Et sentralt premiss for å bli oppfattet som likeverdige er, ifølge «likhetsidealet», at man må bli lik majoriteten, sett fra majoritetens ståsted. For at man skal passe inn kreves det altså en form for integrasjon, samtidig som strenge normer for hva det vil

si å være «kulturelt egnet», er med på å legge sterke føringer. Dette impliserer at det ikke helt vil la seg gjøre å bli oppfattet som likeverdig, med mindre man retter seg etter majoriteten. I noen tilfeller kan dette imidlertid også dreie seg rundt synlige faktorer. Majoriteten kan for eksempel ha en holdning om at man for eksempel må låte helt «norsk» når man taler, eller se helt «norsk» ut. Dette er imidlertid faktorer man ikke kan endre på, noe som implisitt betyr at dersom man havner i disse kategoriene kan man i teorien «aldri» bli oppfattet som likeverdig. Dette kan selvfølgelig også gjelde andre faktorer slik som for eksempel funksjonsnedsettelse eller kjønnsuttrykk. Dette kommer an på hvilke holdninger som eventuelt eksisterer i de ulike organisasjonene.

6.4 Regulative strukturer, treningsmetoder og mangfoldsledelse

Til tross for at det kan argumenteres for at det er mye som tyder på at det ikke har blitt iverksatt konkrete tiltak, med tanke på å arbeide bevisst, og målrettet med implementeringen av Kristiansand kommunes strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold, kan det imidlertid like fullt argumenteres for at prinsippet om likestilling, samt inkludering og ivaretagelse av mangfoldet blir ivare tatt på andre måter. I analysen belyses dette gjennom John Wrenchs (2007) seks treningsmetoder.

I analysen av disse treningsmetodene kommer det blant annet frem at det i kommunen holdes obligatoriske kurs som alle ledere må gjennom. Blant fragmentene som gjennomgås i disse kursene finner man blant annet etikk og mangfold, samt alt av praktiske opplæringer. Utover dette vises det også til at det holdes en del ledermøter, hvor en av samlingene retter seg spesielt mot ledere på nivå 1,2 og 3. I tillegg til at det også holdes ledermøter helt ned til nivå 5. Dette må jo sies å være et tydelig tegn på at det innad i kommunen finnes en vilje til å bevisstgjøre og ivareta mangfoldet.

Et interessant poeng i forbindelse med dette er å vise til hvordan det kan tenkes at de nevnte obligatoriske kursene, likestillings- og antidiskrimineringslovene, prinsippet om «positiv særbehandling» og andre tiltak mot forskjellsbehandling, kan ha ført til at man over tid har brutt ned de barrierene som fantes i forbindelse med det å akseptere og ivareta mangfoldet. Dersom dette er tilfellet kan det argumenteres for at dagens samfunn er såpass «moderne» at mangfoldsledelse i dag er noe som bare skjer «naturlig». Det kan dermed tenkes at de ovennevnte tiltakene i sin tur kan ha en påvirkende effekt på lederne når det kommer til

bevissthet og holdninger omkring hvor aktuelt diskriminering er i dagens samfunn. Det kan tenkes at diskriminering ikke er mulig i dagens samfunn på grunn av de lovene og reglene som finnes, sånn sett kan det argumenteres for at det nevnte lovverket i kombinasjon med øvrige tiltak, fungerer som et slags sikkerhetsnett med tanke på ivaretagelse av mangfoldet.

Dette kan dog føre til en likegyldig og naiv holdning til diskriminering av mangfoldet. Noe som igjen kommer til uttrykk gjennom analysen. Lederne sier blant annet at de ikke tar hensyn til faktorer som dreier seg om diskrimineringsgrunnlag, kanskje med unntak av kjønn, noe som igjen kan sies å være motstridende med tanke på prinsippet om «positiv særbehandling». Søkere som har krysset av for forhold som omfattes av prinsippet om «positiv særbehandling», kan altså risikere å likevel ende opp i samme bunke som de øvrige søkerne.

På den ene siden kan dette sees på som noe positivt, da en slik holdning i teorien, ikke vil lukke døren for noen, på bakgrunn av for eksempel hudfarge, funksjonsnedsettelse eller andre faktorer. På den andre siden kan det derimot også argumenteres for at en slik holdning kan være negativ, da det ikke gjøres noen aktive tiltak, med tanke på å rekruttere kandidater som representerer mangfoldet, sånn sett kan man gå glipp av viktige ressurser og sjansen til å inkludere og ivareta mangfoldet.

6.5 Konklusjon

For å svare på problemstillingen vår *«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?»* kan vi derfor si at det på mange måter finnes belegg for å slå fast at det fra toppledelsens side, ikke i stor nok grad har blitt iverksatt konkrete tiltak, med tanke på å skape en bevisst og målrettet handlingsplan for implementeringen av Kristiansand kommunes strategidokument for likestilling, inkludering og mangfold. Med unntak av «uke 6», har det ikke blitt iverksatt noen øvrige tiltak. Det må følgelig kunne sies at mangelen på incentiver og retningslinjer angående implementeringen av det aktuelle strategidokumentet, i sin tur kan ha satt tonen for hvilke holdninger lederne i undersøkelsen har, når det kommer til hvordan de forstår strategien. Gjennom funnene i analysen kan vi altså slå fast at lederne som har deltatt i undersøkelsen vår, forstår strategien som noe frivillig, og dermed ikke pålagt. Noe som igjen gjør at strategien ikke er noe de, i nevneverdig grad hverken er bevisste på- eller opptatte av å prioritere. Konklusjonen her er altså at strategien forstås som noe frivillig og at det ikke gjøres noen direkte tiltak med tanke på å implementere den.

6.6 Hvordan bidrar oppgaven til å tette gapet mellom teori og praksis?

I arbeidet med denne forskningsoppgaven har vi kommet frem til at ledere med ansettelsesansvar i Kristiansand kommune forstår strategien om likestilling, inkludering og mangfold som noe frivillig, og dermed ikke pålagt med tanke på videre implementering. I prosessen med å komme frem til denne konklusjonen har vi imidlertid gjort flere interessante funn som kan være med på å tette gapet som finnes i forskningen, når det kommer til strategien for likestilling, inkludering og mangfold.

Mens Ljosland og Torps (2017) oppgave om «Strategiimplementering i offentlig sektor» tar sikte på å avdekke hvorvidt implementeringsstrategier for privat sektor, fungerer i offentlig sektor, tar vi i vår oppgave for oss hvordan ledere med ansettelsesansvar i Kristiansand kommune forstår og implementerer strategidokumentet for likestilling, inkludering og mangfold. I likhet med Ljosland og Torp, har også vi konkludert med at det nevnte strategidokumentet ikke har blitt implementert i tilfredsstillende grad.

Der Ljosland og Torps oppgave begrenser seg til helsesektoren, favner vår oppgave bredt da den tar for seg ledere fra flere ulike sektorer innad i kommunen. At oppgaven favner bredt kan anses som en fordel, med tanke på å belyse det totale omfanget av strategiens virkning blant ledere i kommunen, og med dette bidra til å tette gapet ytterligere. I tillegg til dette har vi i vår forskningsoppgave klart å belyse lederne holdninger og oppfatninger rundt selve strategidokumentet, så vel som selve begrepet mangfold i seg selv. Videre fanger vi i vår forskningsoppgave opp hvordan det kan tenkes at det regulative rammeverket lederne i kommunen forholder seg til, over tid kan ha bidratt til å bryte ned det som tidligere ble sett på som barrierer, med tanke på ivaretagelse og inkludering av mangfoldet i samfunnet. Forskningsoppgaven viser også til hvordan dette i sin tur kan ha hatt en påvirkning på holdningene til lederne når det kommer til inkludering av mangfold i dagens samfunn.

6.7 Forslag til videre forskning

Når det kommer til tanker rundt videre forskning er ledernes autonomi det som i størst grad har fanget vår interesse. Hvor stor grad av autonomi har egentlig lederne med tanke på hvem som har det siste ordet i en rekrutteringsprosess? Ut ifra analysen ser vi for eksempel at det blant lederne eksisterer en individuell praksis når det kommer til hvordan de behandler prinsippet om «positiv særbehandling». Dersom ledere opererer med en høy grad av autonomi, kan det da tenkes at lederes bevisste- eller ubevisste holdninger til mangfold kan komme til uttrykk i forbindelse med en ansettelse, slik at avgjørelsen ikke blir tatt på saklig grunnlag?

7. REFERANSELISTE

Allison, G.T. (1983). "Public and Private management. Are "They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?", i J.I., Perry og K.L. Kraemer (red.). *Public Management: Public and Private perspectives*. Palo lto, CA: Mayfield.

Arbeidsmiljøloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering. (LOV-2013-06-21-58, LOV-2013-06-21-59, LOV-2013-06-21-60, LOV-2013-06-21-61).

Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_14

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S., & Øiaas, S. (2012). *Hvorfor Mangfold? En Studie Av Ulike Forståelser Og Praktiseringer Av Mangfold*.

Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*. Abingdon New York: Routledge.

Brenna, L., & Solheim, M. (2018). *Hvordan lede mangfold?: Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid*. *Praktisk økonomi & Finans*, 34(03), 186-195.

Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Samlaget.

Byrkjeflot, H. (2010). Omdømmehåndtering—drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 14(1and2), 3-24.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor (2. utg. ed.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Daniel Goleman. (2000). *Leadership That Gets Results*. *Harvard Business Review*. Hentet fra <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>

Diskrimineringsloven. (2005). Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion. (LOV-1902-05-22-10, LOV-1977-02-04-4, LOV-1997-05-23-31, LOV-1999-03-26-

17, LOV-2003-06-06-38, LOV-2003-06-06-39). Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-03-33>

Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. (2008). Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne. (LOV-1992-09-25-107, LOV-1997-05-23-31, LOV-1998-07-17-56, LOV-1999-03-26-17, LOV-2003-06-06-38, LOV-2003-06-06-39, LOV-2005-06-03-33, LOV-2005-06-10-40, LOV-2005-06-17-62). Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2008-06-20-42>

Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: En kunnskapsoversikt* (Vol. 3/2014, (Arbeidsforskningsinstituttet). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Grimsø, E. R., Egerdal, Å., Sanyang, A. F. (2015). *Personal-Administrasjon: Teori og praksis* (5.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hede, R. (2018, 31. Januar). Mangfold er en nødvendighet for å lykkes. Hentet fra

<https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>

Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S., Wahl, A. (2004). *Det ordner sig – teorier og organisation og køn* (utg. 1). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, K., J. (2017, 24. april). Må vi følge et kvalifikasjonsprinsipp ved ansettelse?

Hentet fra <https://ledernett.no/ansettelse-hr-dilemma-jens-kristian-johansen/ma-vi-folge-et-kvalifikasjonsprinsipp-ved-ansettelse/505433>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlaget.

Kildekompasset. (2019). Hentet fra <http://kildekompasset.no/kildekritikk/vitenskapelige-artikler.aspx>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Åpenhet og tillit*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/apenhet-og-tillit/id2612413/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Åpenhet i forvaltningen*. Hentet fra <https://open.regjeringa.no/>

Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2014). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. London New York Routledge

Kvale, S. (1996). *Interviews – An introduction to qualitative research interviewing*. Sage publications. Thousand Oaks, California.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*.

Kristiansand kommune. (2015). *Det er mennesker det handler om!*. Hentet fra https://www.enbyforalle.no/filer/Det_er_mennesker_det_handler_om.pdf

Larsen, A. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2013-06-21-58, LOV-2013-06-21-59, LOV-2013-06-21-60, LOV-2013-06-21-61). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2017-06-16-51>

Ljosland, M., & Torp, H. K. (2017). *Strategiimplementering i offentlig sektor* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (utg.1). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Montgomery Van Wart. (2012). *Leadership in public organizations: An introduction* (2.utg.). New York: M.E. Sharpe.

Johnsen, N. & Braastad, J. (2019). Flyktningkrisen avslører «skremmende holdninger». *Utenriks*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/utenriks/i/3jAMAM/flyktningkrisen-avsloerer-skremmende-holdninger>

Nordhaug, O. (2002). *LMR – Ledelse av Menneskelige Ressurser; Måltrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Orgeret, S. K. (2019, 9. Juli). Metoo. Hentet fra <https://snl.no/metoo>

Regjeringen. (2015, 03. September). Omdømmebygging. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/stedsutvikling/ny-emner-og-eksempler/omdommebygging/id678036/>

Røvik, K., Roness, P., Lægreid, P. & Christensen, T. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2.utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Sagberg, I. (2019, 22. Februar). Rekruttering – av medarbeidere.

Hentet fra https://snl.no/rekruttering_-_av_medarbeidere

Scott, R. W. & Davis, F. G. (2016). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. (utg.2). Third Avenue, New York: Routledge.

SSB, 01.11.19. Hentet fra <https://www.ssb.no/innvandring-oginnvandrere/faktaside/innvandring>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Traavik, M. E. L. (2006). Ledelse av Mangfold. *MAGMA Magnetic Resonance Materials in Physics Biology and Medicine*, (2), 22-29.

https://www.researchgate.net/publication/317956254_Ledelse_av_Mangfold

Vaage, N. M. (2014). *Ambivalent mangfold – Byrde eller ressurs? Et studie av mangfoldsførståelser i det norske arbeidslivet*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo).

Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40037/Vaage-Master.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wart, M. V. (2012). *Leadership in public organizations: An introduction* London M.E. Sharp (Chapters 1).

Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.

Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU* (Research in migration and ethnic relations series). Aldershot, England;: Ashgate.

7.1.1 Vedlegg 1 – Informasjonsskriv & samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Strategi for likestilling, inkludering og mangfold i offentlig sektor”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke mangfold ved rekrutteringsprosessen i den offentlige sektoren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kristiansand er en av veldig få, om ikke den eneste kommunen i Norge som har satt seg som mål å være en foregangskommune når det gjelder likestilling, integrering og mangfold. Som et resultat av dette vedtok bystyret, i mars 2015, et strategidokument for kommunens arbeid rettet mot nettopp likestilling, inkludering og mangfold; «Det er mennesker det handler om» Vårt forskningsspørsmål er:

«Hvordan forstås og implementeres strategi for likestilling, inkludering og mangfold i kommunal sektor, blant ledere med ansettelsesansvar?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen for at dere er valgt ut er fordi prosjektet er knyttet til ledere i det offentlige. Vi har valgt dere for å dekke størsteparten av den offentlige kommunesektoren med tanke på de ulike sektorene innad i Kristiansand kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål som vil bli sendt til deg i forkant av intervjuet. Intervjuet vil ta cirka 1-2 timer. Dine svar vil bli tatt opp med hjelp av lydopptak og slettet når prosjektet er avsluttet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke innhente personopplysninger utover stillingstittel, utdanning og arbeidssted. Vi er to studenter og en veileder ved UiA som vil ha tilgang til denne informasjon. Informasjon fra datainnsamlingen vil bli anonymisert i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020 og da vil datamateriale bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Agder ved Laila Margaret Nordstrand Berg som er vår veileder på epost: laila.nordstrand.berg@hvl.no
- Universitetet i Agder ved Gunhild Stubseid som er studieveileder på fakultetet i samfunnsvitenskap. Kan kontaktes på epost gunhild.stubseid@uia.no eller telefon 38 14 14 95.
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen ved Universitetet i Agder, på epost: ina.danielsen@uia.no eller telefon: 45254401
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Studenter

Laila Margaret Nordstrand Berg

Yonas Gaidi og Ardian Pasjaqa

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Mangfold i den offentlige sfæren*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

1. Din rolle som leder

- Hvilken ledertype er du?
- Hva er din rolle i den daglige driften (rutinearbeidet)?
- Er det et mål at man skal bli enige om avgjørelser og vedtak i felleskap, eller er det den øverste sjefen som legger alle føringer?
- Hva tenker du på når du hører begrepet mangfold?

2. Rekruttering

- Hvilken faktor tillegges størst vekt i en rekrutteringsprosess; potensielle arbeidstakers personlige egenskaper (for eksempel hvorvidt de vil passe inn blant nye kollegaer på arbeidsplassen), eller faktiske tekniske kvalifikasjoner?
- Hvorfor velger man i noen tilfeller å foreta rekruttering internt, mens man i andre tilfeller foretar dette eksternt?
- Er dere pålagt å følge bestemte prosedyrer i forbindelse med rekruttering
- Er rekruttering av mangfold noe man er bevisst på i en ansettelsesprosess?
- Tas det hensyn til kjønn, alder, etnisitet, religion, funksjonshemninger eller lignende faktorer når man skal ansette nye arbeidstakere?
- Hvordan sikrer organisasjonen seg om at den aktuelle kandidaten gir et faktisk bilde av hvem han eller hun er, og hva vedkommende kan bidra med, slik at det blir gjort en ansettelse på riktig grunnlag?

3. Organisasjonskultur

- Er kulturell egnethet et viktig kriterium i forbindelse med ansettelser?
- Benyttes noen av følgende tiltak for å sosialisere nyansatte? Med hensyn til å oppnå en felles organisasjonskultur;
 - Formell strategi hvor man samler alle nyansatte og gjennomgår et felles opplæringsprogram?
 - Formelt opplegg hvor den nyansatte får tildelt en rollemodell i form av en erfaren ansatt, som tar ansvar for opplæringen i sosialiseringperioden?

- En tilnærming som tar hensyn til personligheten til den ansatte, ved at sosialiseringen bygger på – og ikke forsøker å bryte med – personens særegne trekk?
- Settes det av tid til sosialisering gjennom interne kurs, bevisst fortelling av historier og myter i organisasjonen, utvikling av egen terminologi, ulike typer ritualer eller seremonier, utforming av logoer, eller slagord og sanger om organisasjonen?

3.1 Subkultur

- Stiller du deg negativ eller positiv til eventuelle subkulturer i din organisasjon?
- Hvis ja/nei hva er grunnen til dette?
- I ansettelsesprosessen, gjøres det bevisste vurderinger med tanke på personellsammensetningen (profesjonsutdanning, kjønn, alder eller demografisk tilhørighet) med hensyn til dannelser av potensielle subkulturer?

3.2 Subjektiv oppfattelse av organisasjonskultur

Organisasjonskulturer fungerer ofte inkluderende for visse grupper og samtidig ekskluderende for andre. Det som oppleves positivt for en mann kan for eksempel oppleves negativt og urettferdig for en kvinne, eller omvendt;

- I hvilken grad er du som leder bevisst på likestilling, med hensyn til ulike kjønn, alder, religioner, legninger etc. som eksisterer på arbeidsplassen?

3.3 Påvirkningsfaktorer

- Hva er din rolle når det kommer til adaptering og endring (som følge av press/forventninger fra ytre omgivelser)?

4. Organisasjoner sett gjennom et institusjonelt paradigme

- *Normative elementer;*

- Fortell litt om den normative rammen dere har i organisasjonen her.
- Hvilke målsetninger, og endelige mål jobber dere etter?

- *Formelt element;*

- Hva er din organisasjons mål og strategi når det gjelder mangfold integrering og likestilling?
- Vil du si at disse har en innvirkning på medarbeidernes atferd når det kommer til tanker og handlinger?

5. Mangfoldsledelse

- Hvilke eventuelle fordeler/ulempeser ser du når det kommer til mangfold i din avdeling?
- Har dere noen treningsmetoder på anti-rasisme, likestilling, mangfold, bevisstgjøring av rasisme i organisasjonen eller lignende? For eksempel kurs, seminarer, rollespill, «me-too»?
- Er det noe du som leder ønsker eller trenger for å kunne iverksette noen tiltak for å realisere Kristiansand kommunes strategi?
- Har du som ledere noen råd til andre ledere når det kommer til mangfold?