



EN RAPPORT UTARBEIDET FOR
NORGES RØDE KORS

**HVORDAN STYRKE MANGFOLD
OG INKLUDERING I NORGES
RØDE KORS**

Erlend Daae Alstad, Marte Arkøy, Helena Holmgaard
Gerxhaliu og Kaja Wiig

Organisasjon, ledelse og arbeid - Prosjektforum
Universitetet i Oslo, Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Forord

Vi har utarbeidet denne rapporten på oppdrag fra Norges Røde Kors og Universitetet i Oslo. Prosjektet er en del av emnet SVPRO4000 – Prosjektforum, i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO. Vi er stolte av arbeidet og setter stor pris på at Norges Røde Kors ga oss mulighet og tillit å bidra til organisasjonens utvikling.

Vi vil gjerne rette en takk til Eva Irmelin Helgesen og alle i Norges Røde Kors som har bidratt til denne prosessen. God dialog og godt samarbeid har gjort prosessen effektiv og lærerik. I tillegg vil vi takke nøkkelpersoner i Norges Røde Kors som stilte opp til intervju. Vår veileder gjennom dette prosjektet har vært Christin Thea Wathne og vi vil takke henne for et godt samarbeid, gode tilbakemeldinger, interessante faglige diskusjoner og smittende engasjement. Til slutt vil vi takke nøkkelpersonene i Storebrand og Redd Barna Norge for nyttig innsikt i deres mangfolds- og inkluderingspraksis.

Sammendrag

Denne rapporten er utviklet i samarbeid mellom Norges Røde Kors og Universitetet i Oslo, i forbindelse med emnet Prosjektforum på masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid. Rapporten har hatt som formål å kartlegge relevant litteratur og forskning på mangfolds- og inkluderingsfeltet, og videre benytte dette for å evaluere Norges Røde Kors sitt pågående arbeid for mangfold og inkludering blant organisasjonens ansatte. Som resultat har vi presentert konkrete forslag til tiltak for organisasjonens videre arbeid. Basert på dette har vi utviklet en problemstilling som lyder som følger: *«På bakgrunn av eksisterende litteratur og teori, samt egne funn: hvilke tiltak bør Norges Røde Kors implementere og videreutvikle for å styrke deres mangfolds- og inkluderingsarbeid?»*.

En stor del av studien har vært å kartlegge eksisterende litteratur og praksis på mangfolds- og inkluderingsfeltet. Feltene som viste seg mest fremtredende var litteratur tilknyttet mangfoldsforståelse, inkludering av mangfold, rollemodeller og mentorskap, universell utforming og mangfoldsledelse. Basert på dette har vi inkludert teori knyttet til strategi, struktur, ledelse, organisasjonskultur, samt endring og læring. Som supplement til litteratur og teori har vi i tillegg presentert et utvalg andre organisasjoners mangfolds- og inkluderingspraksis, henholdsvis Oslo Kommune, IMDi og Posten Norge. I tillegg har vi gjennomført to intervjuer med nøkkelpersoner i Storebrand og Redd Barna Norge. Mest fremtredende for deres mangfolds- og inkluderingspraksis fant vi tiltak tilknyttet rekruttering, ledelse og bevisstgjøring. For å evaluere Norges Røde Kors sitt arbeid har vi benyttet oss av relevante dokumenter som tiltaksplaner og referater fra interne ledermøter. For ytterligere situasjonsavklaring gjennomførte vi også to intervjuer med nøkkelpersoner i organisasjonen.

Med utgangspunkt i litteraturanalyse og funn fra intervjuene har vi utviklet en rekke forslag til konkrete tiltak for videreutvikling av mangfolds- og inkluderingsarbeidet i Norges Røde Kors. Tiltakene vi foreslår har vi inndelt i kategoriene (1) mangfoldsstrategi, (2) engasjement og kultur, og (3) læringssystem. Vurdert opp mot Norges Røde Kors sine allerede utformede og planlagte tiltak, ser vi at organisasjon er på god vei mot en god mangfold- og inkluderingspraksis. Med denne rapportens bidrag kan arbeidet imidlertid styrkes ytterligere slik at Norges Røde Kors kan nå sitt høye ambisjonsnivå vedrørende mangfold og inkludering i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING, BAKGRUNN OG FORMÅL.....	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Formål og bakgrunn for mandat.....	7
1.3 Problemstilling og rapportens oppbygning.....	7
2 METODE- OG FORSKNINGSDESIGN.....	8
2.1 Forskningsdesign.....	9
2.2 Litteraturanalyse.....	9
2.3 Intervju.....	11
2.3.1 Norges Røde Kors.....	12
2.3.2 Storebrand og Redd Barna Norge.....	12
2.4 Transkripsjon og koding.....	13
2.5 Etske hensyn.....	14
3 LITTERATURSTUDIE.....	14
3.1 Forståelse av mangfold og mangfoldsperspektiver.....	15
3.2 Inkludering av mangfold.....	16
3.3.1 Rollemodeller og mentorordninger.....	18
3.4 Universell utforming.....	19
3.5 Mangfoldsledelse.....	20
3.5.1 Kartlegging av mangfold og bruk av nøkkeltall.....	21
3.5.3 Plassering av ansvar.....	22
3.5.4 Kritikk av mangfoldsledelse.....	22
4 TEORETISK RAMMEVERK.....	23
4.1 Strategi.....	23
4.1.1 Organisasjonsstruktur.....	25
4.2 Ledelse.....	25
4.4 Organisasjonskultur.....	27
4.5 Organisasjonslæring.....	28
4.6 Endring.....	30
5 ANDRE ORGANISASJONER.....	30
5. 1 Oslo kommune og IMDi.....	30
5.2 Posten Norge.....	31
5.2.1 Rekruttering.....	32
5.2.2 Ledelse.....	32
6 OPPSUMMERING AV LITTERATUR OG TEORI.....	33

7.1 Funn – intervju.....	36
7.1.1 Norges Røde Kors sin situasjon i dag	36
7.1.2 To intervjupersoner: Storebrand og Redd Barna Norge.....	37
7.2 Tiltaksanalyse	38
7.2.1 Mangfoldsstrategi.....	38
7.2.2 Engasjement og kultur	46
7.2.3 Læringssystem	52
9 KONKLUSJON	57
LITTERATURLISTE	59
Vedlegg 1: Organisasjonskart	64
Vedlegg 2: Opprinnelige tiltak for ansatte	65
Vedlegg 3: Forslag til tiltak for ansatte.....	66
Vedlegg 4: Samtykkeskjema.....	68
Vedlegg 5: Intervjuguide	71

1. INNLEDNING, BAKGRUNN OG FORMÅL

1.1 Innledning

Ulike drivkrefter, som for eksempel globale markeder, fører til økt grad av arbeidstakere med ulike bakgrunner og forutsetninger samt større mobilitet av arbeid på tvers av nasjoner. Som et resultat må virksomheter utarbeide strategier for hvordan møte disse utviklingene og ta inn større mangfold på arbeidsplassen (Drange, 2014, s. 8). Oppfatningen av mangfold har endret seg stort de seneste årene. Lenge var mangfold i arbeidslivet utelukkende tilknyttet etnisitet og mye av litteraturen omhandlet hvordan inkludere Norges etniske mangfold i arbeidslivet. I nyere tid har imidlertid vår mangfoldsforståelse endret seg, og inkluderer i dag aspekter langt utover etnisitet. For eksempel funksjonsevne, kjønnsidentitet, kultur og sosial bakgrunn inkluderes i denne brede mangfoldsforståelsen (Midtbøen & Ropstad, 2012).

Det faktiske utbyttet av en mangfoldig arbeidsplass er tvetydig. Dette knyttes til både positive og negative konsekvenser, at det er krevende å måle, samt at det er avhengig av fokus og perspektiv. Uansett anses et fokus på mangfold på arbeidsplassen som essensielt for integrering og inkludering i sosiale arenaer. Siden starten av 2000-årsskiftet har interessen knyttet til mangfold og inkludering på arbeidsplassen økt. Altså er fokuset på mangfold og inkludering i arbeidslivet et relativt nytt konsept i norsk kontekst, men interessen rundt temaet øker (Øiaas, 2013). Blant annet har *Corporate Social Responsibility* (CSR) vokst frem som en idé knyttet til bedriftens samfunnsansvar. Det stilles blant annet høyere forventninger til miljø og bærekraft, og herunder finner vi økt fokus på mangfold og inkludering på arbeidsplassen (Blowfield & Murray, 2011).

I dag har alle arbeidsgivere i Norge en plikt til å jobbe aktivt for likestilling og inkludering på arbeidsplassen. Kravet innebærer at virksomhetene jobber planmessig og målrettet for å innfri dette, gjennom å iverksette tiltak og jobbe forebyggende. Dette kravet forholder seg uavhengig av virksomhetenes status quo, men varierer mellom størrelse og om de er offentlige eller private (Bufdir, 2021).

1.2 Formål og bakgrunn for mandat

Som del av den internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmånebevegelsen har organisasjonen forpliktet seg til flere tiltak tilknyttet mangfold og inkludering. I tillegg er alle norske organisasjoner lovpålagt å vise til sitt arbeid på dette området gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP), som etablerer en lovbestemt plikt til å jobbe mot diskriminering og for likestilling. Den plikten omfatter også arbeid med mangfold og inkludering. Videre er organisasjonene pålagt å dokumentere og redegjøre for arbeidet (Bufdir, 2021). Utover dette har Norges Røde Kors satt seg et høyt ambisjonsnivå for arbeidet med mangfold og inkludering, og ønsker å strekke seg lenger enn kravene. Slik kan de nå målet om å gjenspeile den målgruppen organisasjonen er til for å bistå, nettopp hele samfunnet. Gjennom Norges Røde Kors sin strategi “Handlingsprogrammet for 2021” og “Internasjonal strategi 2021-2023”, er det allerede igangsatt arbeid for å utvikle en felles retning for hvordan Norges Røde Kors bør arbeide for å styrke mangfold og inkludering i hele organisasjonen.

På bakgrunn av dette har formålet med rapporten vært å kartlegge eksisterende litteratur på mangfolds- og inkluderingsfeltet, og utarbeide tiltak som samsvarer med forskning, litteratur og andre organisasjoners praksis. Vi fant at den største forutsetningen for å lykkes med mangfolds- og inkluderingsarbeidet er gjennomgående økt bevissthet og engasjement. Videre virker dette å være særlig sentralt blant ledergruppen da dette bidrar til en større holdningsendring i hele organisasjonen. I lys av dette har vi utarbeidet mer eller mindre omfattende tiltak Norges Røde Kors kan iverksette i arbeidet med økt mangfold og inkludering.

1.3 Problemstilling og rapportens oppbygning

Denne rapporten har som formål å svare på elementene som står oppført i mandatet utarbeidet av Norges Røde Kors. I dette mandatet finner vi fire hovedpunkter:

1. kartlegge eksisterende forskning på mangfolds- og inkluderingsfeltet supplert av relevante organisasjoners praksis,
2. kartlegge de interne prosessene og utviklingen i arbeidet til Norges Røde Kors knyttet til mangfold og inkludering,
3. vurdere organisasjonens allerede implementerte mangfolds- og inkluderingstiltak, og til slutt

4. presentere nye konkrete tiltak for videre styrking av mangfold og inkludering i Norges Røde Kors.

Med utgangspunkt i disse målsettingene har vi utviklet følgende problemstilling:

«På bakgrunn av eksisterende litteratur og teori, samt egne funn: hvilke tiltak bør Norges Røde Kors implementere og videreutvikle for å styrke deres mangfolds- og inkluderingsarbeid?»

Rapportens oppbygning er som følger. I neste kapittel presenteres rapportens metode- og forskningsdesign. Her vil vi begrunne avgjørelsene som har blitt gjort tilknyttet litteraturstudie og intervju. I tillegg vil avgrensninger bli gjort rede for, samt etiske hensyn. Videre vil litteraturstudien legges frem. Her vil det presenteres en kartlegging av litteraturen på feltet om mangfold og inkludering. Det vil også bli presentert et teoretisk rammeverk med relevant organisasjonsteori, samt en framstilling av utvalgte øvrige organisasjoners arbeid. Litteraturstudien vil sammen med det teoretiske rammeverket og andre organisasjoners arbeid danne grunnlaget for analysekapitlet. I analysekapitlet presenterer vi tiltak, basert på litteratur, teori samt data fra intervjuer.

2 METODE- OG FORSKNINGSDESIGN

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en litteraturstudie av forskningsfeltet, inkluderte teoretiske perspektiver, innhentet informasjon om mangfolds- og inkluderingspraksis fra andre organisasjoners nettsider, og til slutt gjennomført dybdeintervjuer av nøkkelpersoner fra Norges Røde Kors og to utvalgte organisasjoner som supplement.



Figur 1: Enkel modell over rapportens oppbygning

2.1 Forskningsdesign

Vi har benyttet oss av en abduktiv fremgangsmåte for helheten i rapporten. Med denne fremgangsmåten er teori og empiri gjensidig påvirkende for litteratur- og analysevalg (Ragin & Amaroso, 2019, s. 67). Vi tilegnet oss først en oversikt over litteraturen på feltet før vi utviklet en problemstilling basert på en kombinasjon av dette og mandatet. Deretter gjennomførte vi litteraturstudie og intervjuer parallelt. Vi gjennomførte litteraturstudie for å få innsikt i hvordan forskningslitteraturen på feltet ser ut. For å få best innsikt i hvordan andre relevante organisasjoner arbeider med mangfold og inkludering, valgte vi videre en kvalitativ tilnærming i form av intervjuer. Denne tilnærmingen er å foretrekke på temaer som ikke kan eller burde reduseres til enkle spørsmål (Loseke, 2017, s. 97). Før vi igangsatte arbeid med innhenting av data sendte vi inn og fikk godkjent søknad fra Norges senter for forskningsdata (NSD).

2.2 Litteraturanalyse

Rapporten inneholder en større litteraturstudie med tilhørende teoretiske perspektiver. Målet med litteraturstudien var å kartlegge eksisterende litteratur på forskningsfeltet for videre å benytte det i analysen samt i utviklingen av nye tiltak. I utgangspunktet har vi bevisst forsøkt å ta for oss nordisk litteratur da vi anser dette som mest relevant og representativt for å besvare problemstillingen. Dette er hovedsakelig grunnet hensyn til samfunnsmessige aspekter i det norske arbeidsliv. Dette kan for eksempel vise seg i form av at norsk arbeidspraksis og juridiske forhold på mange måter skiller seg fra for eksempel amerikansk praksis. I tillegg dreier litteraturen seg blant annet om forhold som kultur, og en nordisk litteraturgjennomgang viser seg dermed mest relevant. Riktignok var den nordiske litteraturen begrenset, derfor har vi benyttet oss av både nordisk og internasjonal litteratur når vi belyser mangfolds- og inkluderingsproblematikk som tema og begrep. Dette har vi gjort fordi det er nyttig med flere perspektiver og vinkler for å best kunne formidle en nyansert framstilling av begrepene.

For å oppsøke litteraturen på feltet gjennomførte vi primært søk i Google Scholar og Oria. Ettersom begrepene “mangfold” og “inkludering” favner stort, begynte vi raskt å begrense søket. Søkeordene vi benyttet var blant annet “organisasjon”, “mangfold”, “inkludering” og “frivillige organisasjoner” både alene og i kombinasjon, på norsk og på engelsk. I tillegg

gjorde vi mer omfattende søk knyttet til blant annet begrepene “tiltak”, “organisasjonskultur”, “ledelse” og “rekruttering”. Basert på disse søkene fant vi det hensiktsmessig med litteratur tilknyttet ulike mangfoldsdefinisjoner med tilhørende perspektiver, tiltak og mangfoldsledelse.

Etter hvert som vi fikk en oversikt over litteraturen, ble det tydeligere hvilke teoretiske rammeverk vi ønsket å inkludere. Basert på hvilke organisasjonsteoretiske områder som mangfoldsperspektiv, tiltak og mangfoldsledelse berører, avgjorde vi hvilke teoretiske bidrag vi inkluderte. Vi besluttet dermed å inkludere teori knyttet til strategi, struktur, ledelse, organisasjonskultur, samt endring og læring.

Utover litteratur og teori besluttet vi å innhente informasjon om andre organisasjoners mangfolds- og inkluderingspraksis. Dette gjorde vi for å bedre kunne besvare Norges Røde Kors sitt ønske om en gjennomgang av hvordan andre organisasjoner har jobbet og lyktes med sitt arbeid. I tillegg ønsket vi å supplere litteratur og forskning fra tidlig 2000-tall med nyere bidrag fra næringslivet.

I utvalget av organisasjoner la vi flere kriterier til grunn. Vi søkte etter de organisasjonene som på sine nettsider hadde tilgjengelig mest informasjon om sitt mangfolds- og inkluderingsarbeid. I tillegg fant vi at de utvalgte organisasjonene var trukket fram i relevant litteratur som eksempler på organisasjoner med fokus på mangfolds- og inkluderingsarbeid. Det var et krav at mangfold og inkludering var et fokusområde, samt at de hadde konkrete tiltak å vise til. Dette synliggjøres ved at organisasjonene formulerer målrettet, bevisst arbeid for hvordan lykkes i å styrke mangfold og inkludering. Dermed kan det trekkes ut en rekke gode tips og forslag til tiltak, på ulike nivåer og av ulikt omfang.

Vi satt derimot ikke et krav om at det utelukkende måtte være ideelle organisasjoner. Dette kan være problematisk fordi forutsetninger og målsettinger ikke nødvendigvis er de samme som i Norges Røde Kors, som er en ideell organisasjon. Likevel fant vi det mer hensiktsmessig å se til både offentlige og private virksomheter, uavhengig av nedslagsfelt og organisatorisk oppbygning. Dette var sentralt for ha en bred tilnærming til relevante aktører som hevder at de aktivt jobber med mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Slik oppfylte

vi også oppdragsgivers preferanser angående relevante organisasjoner. Vi tolket «relevante» som organisasjoner som la vekt på mangfold og inkludering i deres organisasjon.

2.3 Intervju

For å kartlegge Norges Røde Kors sin situasjon, samt for å få bedre innsikt i andre relevante organisasjoners mangfolds- og inkluderingspraksis, gjennomførte vi intervjuer. Vi benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervjuer. Disse skiller seg fra mer strukturerte intervjuer gjennom bruk av åpne spørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Slike intervjuer bidrar til et samspill mellom intervjuer og intervjuperson, og tilrettelegger for utdypende forklaringer og forståelser (Loseke, 2017, s. 97). Dette passer med rapportens eksplorerende tilnærming, hvor vi utforsker et ukjent forskningsfenomen.

Vi gjennomførte to av intervjuene over Teams, og to ved fysisk møte. Vi var alltid to som intervjuet, hvor en hadde lederrollen mens den andre bidro med kommentarer og notater. På forhånd utarbeidet vi en intervjuguide som vi forholdt oss til gjennom intervjuet. Denne gjorde vi små justeringer på med hensyn til om vi intervjuet Norges Røde Kors eller de relevante organisasjonene. Vi hadde for eksempel spesifikke spørsmål til Norges Røde Kors tilknyttet dokumentene vi hadde fått tilsendt, som vi ikke inkluderte i intervjuene med Storebrand og Redd Barna Norge. Innledningsvis inneholdt intervjuguiden noen konkrete spørsmål knyttet til intervjupersonens utdannings- og arbeidslivsbakgrunn. Dette var for å kartlegge eventuelle faktorer som kunne være interessante å se på, slik som erfaring med mangfolds- og inkluderingsarbeid fra utdanning eller tidligere arbeid. Deretter beveget vi oss nærmere inn på mangfolds- og inkluderingsarbeidet med tilhørende tiltak, samt læringspunkter videre.

Etter vi hadde gjennomført første intervju, gjorde vi en revidering av intervjuguiden. Dette gjorde vi etter lærdom fra første intervju, da vi skjønnte at enkelte spørsmål var for omfattende, mens andre spørsmål var for snevre. I tillegg erfarte vi at noen spørsmål fremstod tilnærmet like og derfor kunne slås sammen. Hensikten med revideringen var å oppnå intervjuer med naturlig fremgang, og i tillegg at vi forsikret oss om at vi stilte spørsmål som ga oss svar på det vi egentlig var ute etter. På denne måten sikret vi også forhold tilknyttet validiteten. Validitet handler om i hvilken grad en undersøger det en er ment å undersøke

(Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Ved å justere intervjuguiden styrket vi intervjuets kvalitet.

2.3.1 Norges Røde Kors

For å kartlegge hvilke tiltak som er gjennomført og implementert på de ulike nivåene i Norges Røde Kors, besluttet vi at det var nødvendig å gjennomføre intervjuer med ansatte i organisasjonen. I startfasen av prosjektet tok vi kun utgangspunkt i de dokumentene vi var blitt oversendt av Norges Røde Kors, der en rekke tiltak på ulike plan har blitt formulert. Det ble imidlertid utfordrende å arbeide videre med disse, da det lå noe usikkerhet omkring hvilke tiltak som var planlagte og hvilke som allerede var implementerte. Vi besluttet derfor å gjennomføre to intervjuer for å sikre oss best mulig oversikt over Norges Røde Kors sin situasjon.

2.3.1.1 Utvalg – Norges Røde Kors

For rekrutteringen av intervjupersoner ba vi vår kontaktperson i Norges Røde Kors sette oss i kontakt med personer i organisasjonen som kunne ha innsikt i hvilke tiltak som var implementert på hvilke nivåer. På denne måten sparte vi tid og ressurser, samt unngikk rekruttering av intervjupersoner med manglende innsikt i arbeidet. Utfordringen med en slik løsning er imidlertid at det kan oppstå et slags “bias” tilknyttet hvilke intervjupersoner kontaktpersonen satt oss i kontakt med. Til tross for dette besluttet vi at det er viktigere for rapportens formål å sikre at intervjupersonene vi innhentet informasjon fra var nøkkelpersoner innenfor dette feltet i organisasjonen. Slik reduserte vi risikoen av å intervju noen som ikke satt på informasjonen vi hadde behov for (Dudovskiy, 2018). Et annet argument som støtter dette valget var at det primært var fakta om tiltakene vi tross alt var ute etter, ikke vurderingen av dem. Vår oppfattelse er dermed at rekrutteringsmåten ikke medførte særlige utfordringer tilknyttet datainnsamlingen. Vi intervjuet to personer vi anser som – og videre vil referere til som – nøkkelpersoner med god innsikt i mangfolds- og inkluderingsarbeidet i organisasjonen.

2.3.2 Storebrand og Redd Barna Norge

I tillegg til kartlegging av Norges Røde Kors sitt mangfolds- og inkluderingsarbeid ble det i mandatet uttrykt et ønske om innsikt i andre relevante organisasjoners arbeid. Som nevnt innhentet vi informasjon fra ulike organisasjoner gjennom databasesøk. I tillegg til dette

besluttet vi å utføre dybdeintervjuer med to organisasjoner, henholdsvis Storebrand og Redd Barna Norge. Dette gjorde vi for å få enda bedre innsikt i to organisasjoner som på sine nettsider uttrykker at de jobber aktivt med mangfold og inkludering.

2.3.2.1 Utvalg – Storebrand og Redd Barna Norge

Vi valgte disse to organisasjonene på noe ulikt grunnlag. Storebrand var en av de som kunne vise til mest arbeid med mangfold og inkludering, og ble derfor interessant for rapporten. De har i tillegg hele samfunnet som interessent ved at de er en ledende aktør for sparing og forsikring. Det er riktignok et privat konsern, og ressurser som økonomitilgang- og fordeling kan være elementer som skilles fra Norges Røde Kors. Storebrand er heller ikke en ideell organisasjon. Til tross for dette – og i likhet med bakgrunnen for utvalget av de andre relevante organisasjonene – besluttet vi å intervjuer Storebrand på grunn av deres omfattende arbeid. Kanskje kan de, grunnet en annen tilgang til ressurser, være nyttig å se til for å oppdage nye og viktige tiltak.

Redd Barna Norge valgte vi å intervjuer også på grunn av deres uttrykte fokus på mangfold og inkludering. I tillegg er de en ideell organisasjon i likhet med Norges Røde Kors, og deler derfor flere kjennetegn ved målsettinger og samfunnsansvar. For å rekruttere intervjupersoner i begge organisasjonene søkte vi oss frem til personer med funksjoner innen Human Resources (HR). Dette gjorde vi basert på en antakelse om at disse har innsikt i flere av områdene mangfold og inkludering berører. Vi kontaktet personene og etablerte hvorvidt rollene deres faktisk innebar arbeid tilknyttet mangfolds- og inkluderingstiltak.

2.4 Transkripsjon og koding

Analysen av de kvalitative dataene har vært inspirert av den stegvis-deduktiv induktive metoden (SDI) presentert av Tjora (2012). SDI-metoden benytter empirien man får via intervju som definerende utgangspunkt for senere utvikling av konsepter og teorier. Mens prosessen går framover sjekker man fortløpende tilbake til forrige steg, slik at man oppnår en kobling mellom teorien og realiteten man jobber med. Forskningsmetoden fremstår slik på mange måter abduktiv, hvor ideene og temaene videreutvikles til konsepter knyttet til eksisterende forskning. For å kode datamaterialet begynte vi derfor med tekstnære koder, før vi kategoriserte og tematiserte dem (Tjora, 2012). Kategorier og temaer utviklet vi i sammenheng med tendenser vi fant i litteratur og teori tilknyttet temaet. Eksempelvis

fremstod kultur og engasjement fremtredende for mangfolds- og inkluderingsarbeidet i samtlige intervjuer. Vi benyttet derfor denne innsikten til å undersøke litteratur tilknyttet disse temaene.

2.5 Etiske hensyn

Det kan identifiseres flere utfordringer knyttet til utarbeidingen av rapporten. For det første knyttes det utfordringer til anonymitet av intervjupersoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Herunder faller også etiske hensyn med tanke på forskningsetikk. Da vi besluttet å gjennomføre intervjuer, utarbeidet vi intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema umiddelbart. Dette var for å sikre at vi kunne gi tilstrekkelig informasjon om rapportens formål, intervjuets omfang og intervjupersonens rettigheter. Intervjuene ble gjort opptak av, noe hver intervjuperson både ble informert muntlig om i begynnelsen av intervjuet, i tillegg til at vi innhentet skriftlig samtykke. Intervjupersonene ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet, både underveis og i etterkant, samt at navn og stillingstittel ville bli anonymisert i rapporten. Informasjon om hvor lenge dataen ville bli oppbevart ble også formidlet.

For det andre kan temaet om mangfold og inkludering fremstå sårt eller betent. Spesielt i intervjuene med Redd Barna Norge og Storebrand ble det viktig å poengtere at all innsikt i deres praksis er nyttig for formålet med denne rapporten. Dette bidro forhåpentligvis til at intervjupersonene følte seg tryggere på at vi ikke ville dømme eller evaluere deres arbeid med mangfold og inkludering. Med dette siktet vi på trygge, ærlige og genuine samtaler omkring temaet. Her ble det også viktig å reflektere over vår rolle som forsker ettersom det kan påvirke dataens kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Slik refleksjon involverte bevissthet om ledende spørsmål og svar, samt at det ble tydeliggjort at vi var på oppdrag fra Norges Røde Kors og Universitet i Oslo.

3 LITTERATURSTUDIE

I det følgende vil det presenteres en gjennomgang av relevante utdrag fra litteraturen på mangfolds- og inkluderingsfeltet. Først tar vi for oss ulike forståelser og perspektiver på mangfold. Deretter bruker vi litteraturen for å belyse sammenhengen mellom mangfold og inkludering. Til slutt presenteres et utvalg strategier og metoder for å videreutvikle

mangfolds- og inkluderingsarbeid i organisasjoner, henholdsvis gjennom universell utforming og mangfoldsledelse.

3.1 Forståelse av mangfold og mangfoldsperspektiver

Mangfold omfatter variasjon knyttet fysiske og psykiske karakteristikk(er) ved et individ, også kjent som henholdsvis synlig og usynlig mangfold (Oswick & Noon, 2014, s. 25). Fysiske trekk refererer til hudfarge, alder, kjønn, funksjonsgrad også videre. Psykiske trekk kan blant annet være kulturelle forståelser, seksualitet og nevrodiversitet – som for eksempel autisme og ADHD (Drange, 2014, s. 5). I denne rapporten vil vi benytte oss av denne brede forståelsen av mangfold, som omfatter både det synlige og det usynlige ved et individs egenskaper, karakteristikk og oppfatninger.

Innenfor mangfoldsfeltet identifiseres tre hovedperspektiver knyttet til det positive utbyttet med økt mangfold innad i en organisasjon – «forretningsargumentet», «ressursperspektivet» og idéen om et sosialt ansvar. Førstnevnte går i hovedsak ut på at en bedrift kan få økonomisk gevinst av økt mangfold. Økt mangfold har en positiv effekt på rekruttering og merkevarebygging, som igjen bidrar til økt økonomisk utbytte (Drange, 2014, s. 8-9). «Ressursperspektivet» skiller seg fra «forretningsargumentet» i at det fokuserer på mangfold som en ressurs i seg selv. Mangfold anses som en ressurs som kan gi organisasjonen en fordel gjennom økt kompetanse samt ny og unik arbeidskraft. De to perspektivene har dermed til felles at de skal gi økt innovasjon, effektivitet og bredere forståelse av samfunnet.

Det siste argumentet baseres på idéen om sosialt ansvar. I henhold til dette perspektivet, har organisasjoner visse grunnverdier, men også et felles ansvar til storsamfunnet. Dette samfunnsansvaret gjøres særlig gjeldende for ideelle organisasjoner, og øvrige organisasjoner hvis hovedoppgave er å hjelpe samfunnet. For å kunne best representere – men også forstå – samfunnet må organisasjonens ansatte reflektere det. Derfor er det viktig å benytte seg av kunnskapen fra ulike mennesker med forskjellige bakgrunner, perspektiver og erfaringer (Drange, 2014, s. 10-11).

Det er dog viktig å påpeke at den faktiske korrelasjonen mellom mangfold og effektivitet er tvetydig i litteraturen. Der noen finner effekt, hevder andre at effekten er så liten at det ikke kan brukes som et godt argument. Majoriteten av de litterære bidragene er dog positivt

innstilt til dette effektivitetsargumentet, og trekker frem at det ikke oppnås uten involvering av ledere og HR til å tilpasse og skape felles forståelse hos ansatte (Boehm & Dwertmann, 2015).

Litteraturen tilknyttet negative konsekvenser med økt mangfold peker på to aspekter: allokering av ressurser og økt grad av konflikter. Førstnevnte tilsikter både menneskelige og økonomiske ressurser. Dette fordi tiltak til å anskaffe, opprettholde og tilpasse seg et bredt mangfold kan variere i begge aspekter, der noen krever ansattes kompetanse, tid og innsats, mens andre krever rene økonomiske ressurser. Konflikter vil oppstå hyppigere i møter der mennesker har ulike oppfatninger og behov og anser hverandre som veldig forskjellige. Dette fordi mennesker har en tendens til å anta ting først heller enn å utspørre detaljert hva som menes eller tenkes (Shemla, Meyer, Greer & Jehn, 2016). Slik oppstår misforståelser og konflikter, og dette kan igjen resultere i effektivitetstap. Det er viktig å påpeke at dette ikke nødvendigvis gjelder mangfold tilknyttet fagbakgrunner, men sosiale forskjeller. Altså er det en positiv korrelasjon mellom forskjellige fagbakgrunner og samarbeid og innovasjon, men det motsatte for sosiale bakgrunner (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011). Derfor krever det i høyere grad samarbeid mellom ledere og HR-avdeling for å kunne motvirke disse potensielle negative effektene (Boehm & Dwertmann, 2015).

3.2 Inkludering av mangfold

Uten mangfold ville det ikke vært behov for inkludering. Organisasjonen må derfor tilstrebe inkludering og forebygging av rasisme, fordommer, diskriminering og trakassering (Brenna, 2018, s. 33). Slik økes og sikres mangfold i organisasjonen med gode inkluderingspraksiser. Inkludering blir dermed her forstått som praksis(er) som sørger for at ansatte i en organisasjon føler seg velkommen og ønsket. Dette forekommer gjennom gruppetilhørighet, ønske om å danne og beholde relasjoner, samt bli anerkjent for egne ferdigheter, meninger og egen personlighet (Ottens, van der Zee & Brewer, 2015, s. 73). På denne måten blir individet gitt mulighet til å utfolde seg og utnytte eget potensial (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004, s.34). Med andre ord skapes et inkluderende miljø i samspill mellom enkeltindividet og andre i organisasjonen. Hvis en inkluderende kultur ikke dannes, kan det forekomme ekskludering. Konsekvenser av ekskludering kan føre til dårlig kommunikasjon og at medarbeidere velger å forlate arbeidsplassen. En annen negativ konsekvens med

ekskluderende praksiser kan være at minoriteten velger å distansere seg og motvirke kulturen, og derfor bryte ned relasjoner innad organisasjonen (Brandi et al., 2004, s. 68).

Det er dog ikke slik at vellykket inkludering alltid sørger for effektiv integrering av den ansatte inn i organisasjonen. Integrering vil her si at en nyansatt kommer inn i organisasjonen med egne verdier og kulturell bakgrunn, men også en motivasjon til å tilpasse disse til organisasjonens egne verdier, normer og kultur (Brandi et al. 2004, s. 72). Dette forutsetter at ledelsen har forståelse for at med økt mangfold, må det forekomme kontinuerlig og vedvarende holdningsarbeid, hos seg selv og blant medarbeidere (Brandi et al., 2004, s. 72-73). Dette arbeidet kan bli støttet opp av HR-avdelingen ved at de sørger for at praksisen blir systematisk opprettholdt (Brandi et al., 2004, s. 101). Vellykket sikring av gruppetilhørighet og sosialisering fører til utnyttelsen av det positive utbyttet mangfold kan gi. For å oppnå dette, må tre spesifikke hensyn tas (Brandi et al., 2004, s. 94-95):

1. *Anerkjenne* at det finnes kulturelle forskjeller, og være bevisst på betydningene av disse.
2. *Respekt*ere forskjellige kulturer og synspunkter.
3. *Forening* ved at ansatte i organisasjonen kan veiledes og rettledes i det å forene disse forskjellene.

Ved å ha disse hensynene i mente, er det lettere å tilpasse enkeltindividets behov. Prinsipielt betyr dette at ikke alle bør behandles likt. Ellers ville det ha neglisjert ulikhetsaspekter ved en mangfoldig organisasjon der behov varierer (Brandi et al., 2004, s. 102).

Konseptet om psykologisk trygghet er viktig for å skape et godt og velfungerende arbeidsmiljø. Dette fordi psykologisk trygghet gir medarbeidere mulighet til å ytre meninger og synspunkter som er essensielt i inkluderingspraksiser. Det er også slik at psykologisk trygghet gir bedre rom for læring. Psykologisk trygghet innebærer at en føler en viss sosial risiko, men der en ikke bli ydmyket, avvist eller straffet for ytringer og meninger (Houge, 2021). Det er i denne sammenheng at en inkluderende ledelse kan være et viktig verktøy for å sikre de rette praksisene og forståelsesrammene av hva mangfold innebærer i organisasjonen. Arbeidet med å akseptere hverandres forskjeller hvorvidt dette er verdier, religion, kultur eller lignende er dermed essensielt (Brandi et al., 2004, s. 94-95). I tillegg hevdes det at

psykologisk trygghet gjør arbeidere bedre rustet til å takle organisatoriske endringer, som ved holdnings- og kulturendringer (Houge, 2021).

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen er særlig viktig for minoritetsgrupper, og spesielt de de minoritetsgruppene som ikke er like åpne om for eksempel egen identitet eller funksjonsnedsettelse. Derfor må det sørges for at de føler gruppetilhørighet ved at de gis like muligheter til å utfolde seg, samt få utnyttet eget potensial (Brandi et al., 2004, s. 34). For å kunne sikre inkludering og psykologisk trygghet er det viktig med involverte ledere og i likhet med holdningsarbeid, ha en god strategi for at HR-avdelingen kan sikre at dette arbeidet opprettholdes (Brandi et al., 2004; Boehm & Dwertmann, 2015).

3.3.1 Rollemodeller og mentorordninger

En rollemodell som kan formidle organisasjonens identitet, verdier og holdninger kan være et viktig verktøy for å sikre inkludering. For eksempel kan interne mentorordninger være slik bruk av rollemodeller. En mentor vil kunne gi veiledning gjennom deling av kunnskap, ferdigheter og integrering av nyansatte (Brandi et al., 2004, s. 151). Med andre ord vil en mentor kunne bidra til etablering av psykologisk trygghet hos den nyansatte.

Mentorskap krever en balanse mellom å veilede i nytenkning, men samtidig være tilbaketrukket nok slik at det gis rom for selvrefleksjon (Brandi et al., 2004, s. 153-154). Mentorskap er blitt knyttet til flere positive utfall ved å «styrke fokuset på medarbeidernes personlige og faglige utvikling på alle nivåer» (Brandi et al., 2004, s. 155). For eksempel tilegnes ferdigheter og kunnskap raskere. Minoritetsgrupper har særlig utbytte av mentorskap gjennom at de får en mulighet til «erfaringsutvikling, kunnskapsdeling og et solid nettverk» (Brandi et al., 2004, s. 152), som ellers ikke ville vært lett tilgjengelig.

Mentorskap kan deles inn i to kategorier: formelt og uformelt mentorskap. Uformelt mentorskap kjennetegnes ved at forholdet oppstår naturlig. Videre, at rollemodellen eller mentoren har hatt en innvirkning på individet på et personlig nivå og i arbeidssammenheng. Derimot hevdes det at formelt mentorskap, som etableres og avsluttes ved en formell start og avslutning, er mer hensiktsmessig for å kunne best utnytte fordelene ved mentorskap (Brandi et al., 2004, s. 155). Det finnes flere ulike mentormetoder, og noen relevante å nevne er *spotmentorskap*, *variasjonsmentorskap* og *invertert mentorskap* (Brandi et al., 2004, s. 156-159):

- *Spot-mentorskap*: Slik mentorskap skjer gjennom en kort periode, for eksempel et par møter, og egner seg hvis en trenger spesifikk innsikt, kunnskap eller kompetanse på et begrenset område eller problemstilling.
- *Variasjonsmentorskap*: Skal bidra med å forhindre diskriminering, sikre likeverdighet og tilfredshet gjennom bevisstgjøring. Mentorskapet kan adressere kulturelle, etniske og kjønnsmessige aspekter, samt være en øvelse i kommunikasjon.
- *Invertert mentorskap*: Den nyansatte, eller mindre erfarne, skal være mentor for en med bredere eller lengre erfaring.

3.4 Universell utforming

Universell utforming skal sikre at utformingen av bygninger, tjenester og steder er tilgjengelig for hele samfunnet, uavhengig av fysiske og psykiske karakteristikk. Dette innebærer implisitt en bevisstgjøring rundt ulike behov mangfoldet krever, som oftest assosiert med nedsatt funksjons-, hørsel- eller synsevne. Der tilpasninger dannes for at denne sosiale gruppen kan delta aktiv i arbeidslivet, sendes det et signal om at for eksempel funksjonsnedsettelse ikke er et hinder, men at det kan gi unike erfaringer og egenskaper. Dette skaper dermed positive assosiasjoner utad og innad for individet og organisasjonen. Universell utforming bidrar med å sysselsette personer med funksjonsnedsettelse og har store sosiale fordeler for det enkelte individ ved å redusere stigma. I tillegg er det positivt for samfunnet gitt at flere står i arbeid (Lid, 2020, s. 136; Mossige, 2009, s. 72).

Bevisstgjøring knyttet til viktigheten av universell utforming er sentralt på flere områder. God språklig kommunikasjon er sentralt for godt samarbeid, og bidrar til felles forståelse og inkludering. Språkbarrierer kan føre til hyppigere og større konflikter, grunnet misforståelser (Voss, Albert & Ferring, 2014). Videre er fysiske strukturer, som for eksempel trinnfri tilgang til lokalet og spesialrom – hvilerom eller rom for tro og tanke – også viktig for å kunne sørge for inkludering. Det kan bidra til mer effektiv gjennomføring av arbeidsoppgaver og sikrer at den enkelte ansatte blir respektert (Lid, 2020, s. 136).

I tillegg er digital utforming sentralt for ansatte med nedsatt syn eller andre utfordringer som må legges til rette for. Det er derfor viktig å ha åpen dialog mellom IKT-avdelingen og de som har spesielle behov slik at man kan nå en effektiv løsning. Dermed må den enkelte

leverandør og arbeidsplass også være oppdatert på hva som kan benyttes (Lid, 2020, s. 137 – 138). Videre må utfordringer tilknyttet sosiale arrangementer også tas hensyn til. Det må være mulig å kunne delta uavhengig av funksjonsevne og kulturelle eller religiøse oppfatninger. Ved å skape en slik åpenhetskultur reduserer man risiko for ekskludering (Lid, 2020, s. 140-142; Singh & Babbar, 2021).

3.5 Mangfoldsledelse

Det har i en lang periode vært en prioritet å integrere marginaliserte grupper i arbeidslivet og mange strategier har blitt benyttet for å gjøre dette. “Diversity Management” eller mangfoldsledelse startet i utgangspunktet i USA på begynnelsen av 90-tallet, og kan sies å ha vært en av de siste strategiene i en lang rekke for å styrke minoriteters representasjon på arbeidsmarkedet. Strategien ble utviklet i takt med økende innvandring og internasjonal globalisering. Man så på bakgrunn av denne utviklingen et behov for strategier som samsvarte med en mer sammensatt arbeidsstyrke enn tidligere (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen & Øiaas, 2012, s. 8). Videreutviklingen av mangfoldsledelse som konsept og strategi omfatter videre alle marginaliserte og ekskluderte individer og grupper i arbeidslivet. I takt med utviklingen av mangfoldsdefinisjoner som nevnt over, skal mangfoldsledelse omfatte alle individer og grupper med ulik forutsetning, kultur, bakgrunn og personlighet. På den ene siden handler mangfoldsledelse altså om å inkludere alle grupper i arbeidslivet, men på den andre siden handler det også om å omdefinere “den normale arbeidstakeren”. Organisasjoner bør ledes og organiseres uten et snevert syn på hvordan individer er og hva de trenger (Berg et. al., 2012, s. 9).

Mer konkret omfatter ulike mangfoldsledelse-strategier de initiativer en organisasjon aktivt tar for å rekruttere og ansette mennesker med ulike bakgrunner. I tillegg dreier det seg om å beholde de ansatte og om å skape et godt arbeidsmiljø med aksept og verdsettelse av individuelle forskjeller. Å lede mangfold handler dermed om å tilrettelegge for at organisasjonen tilbyr aksept for alle ansatte, og om å anerkjenne at ulike mennesker krever ulik tilpasning og ledelse (Drange, 2014, s. 13). Et viktig element som preger mangfoldsledelse som konsept er at det i utgangspunktet er frivillig. Det er noe organisasjoner velger å innføre for eksempel fordi det fronter de verdier de ønsker som organisasjon (Barak, 2014, s. 218). Det er dermed ikke til å forveksle med kvoteordninger og andre reguleringer som har som formål å hindre diskriminering (Drange, 2014, s. 14). Dette

elementet kan likevel problematiseres ettersom det norske arbeidslivet tross alt har innført et lovpålagt krav om aktivitet og rapportering av mangfolds- og inkluderingsarbeid. Her blir det viktig understreke at mangfoldsledelse er et av mange redskap som kan benyttes for å styrke dette arbeidet. Påstanden om at mangfoldsledelse er frivillig blir dermed stående.

Mangfoldsledelse er en måte å forplikte ledere til å utvikle alle ansatte. Det finnes ulike strategier som sørger for å rekruttere mangfoldet, men det å holde på de ansatte og lede mangfoldet fra dag til dag er det strategier for mangfoldsledelse handler om (Drange, 2014, s. 3). Videre omfatter strategien at samtlige områder innen organisasjonen skal inkludere mangfoldet; organisasjonens policy, strategier, ledelse, systemer og kulturbygging.

I norsk kontekst har Loveleen R. Brenna (2018) fordypet seg i mangfoldsledelse med en forståelse om at mangfold og likestilling burde forstås som bærekraftige konkurransefortrinn. Brenna har jobbet på feltet siden 1995 og deler sine personlige ledererfaringer. Hun poengterer blant annet at mangfoldsledelse gjerne er knyttet til hvordan ledere tar utgangspunkt i likhetene mellom de ansatte, men bruker forskjellene som en styrke for å skape en inkluderende kultur og en felles identitet (Brenna, 2018, s. 11).

3.5.1 Kartlegging av mangfold og bruk av nøkkeltall

For at mangfoldsledelse skal bidra til verdiøkning må organisasjonen først identifisere hvor stort og hvilken type mangfold de har, både blant de ansatte, men også blant andre interessenter. I tillegg er det nyttig å kartlegge virksomhetens mangfoldskompetanse i form av språk, holdninger og kultur (Brenna & Solheim, 2018, s. 192). Hvilken type kompetanse- og lederutviklingsprogrammer og mentorordninger som benyttes av organisasjonen blir her også viktig. Til slutt er det kritisk å sikre en god struktur og forankring for mangfoldsutvikling. Arbeidet må være riktig forankret i organisasjonens policy og strategi- og handlingsplaner. Det skal være en tydelig plan og en tydelig fordeling av hvordan det skal implementeres og hvem som skal gjøre det (Brenna, 2018, s. 13).

Systematisk og riktig bruk av nøkkeltall fører ofte til økt verdi og kan potensielt dermed lede til økt bevissthet omkring mangfold. Brenna vektlegger også sin erfaring av at «det som måles bli gjort» (Brenna, 2018, s. 192), men det er ressurskrevende og det er derfor viktig at nøkkeltallene blir valgt med omhu. I tillegg er det flere utfordringer knyttet til måling av

ulike mangfoldsforskjell. Med et ønske om å unngå stigmatisering kan det fremstå vanskelig å telle mangfold utover de vanlige undersøkelsene på forholdet mellom ansatte kvinner og menn og liknende, eller den omstridte overvåkingen av “fremmedklingende navn” (Drange, 2014, s. 17). Det er likevel mulig å benytte seg av målinger som et redskap i mangfoldsutviklingen, og kanskje spesielt gjennom rapportering om inkludering.

3.5.3 Plassering av ansvar

For å lykkes med mangfold må organisasjonen ha en involvert og interessert toppledelse, ettersom mye av beslutningsmakten sitter hos ledelsen. Likevel peker forskning også på at plassering av ansvar utover ledelsen har stor effekt på om en organisasjon lykkes med mangfold. Det er altså nyttig å tillegge en funksjon i organisasjonen ansvar for å jobbe aktivt med mangfoldsarbeid, i tillegg til å ha en involvert og forpliktet ledelse. Dette kan blant annet være i form av en mangfoldskomiteé eller en «Diversity Manager». Litteraturen er riktignok tvetydig når det kommer til hvordan ansvar for mangfold og inkludering burde fordeles innad i organisasjonen. Når det kommer til mangfold i ledelse, kan det være fruktbart å tillegge en posisjon i organisasjonen ansvar for å oppnå dette. Nøyaktig hvor ansvaret skal ligge er det ikke et entydig svar på, men at ansvaret må dedikeres til en eller flere er tydelig for å at arbeidet gjennomføres (Drange, 2014, s. 22).

3.5.4 Kritikk av mangfoldsledelse

I mangfolds- og inkluderingslitteraturen har denne tilnærmingen vært gjenstand for kritikk. Mangfoldsledelse har spesielt blitt kritisert av aktører som mener at mangfolds- og inkluderingsforslag burde komme fra de ansatte under ledelsen. Strategien betegnes som “top-down” og man poengterer at sosial utjevning bør frontes av de gruppene som er berørt. Likevel kan man argumentere for at man er nødt til å ha en involvert og interessert toppledelse ettersom det til slutt er de som fordeler organisasjonens ressurser. I tillegg sitter de på beslutningsmakten og har dermed stor påvirkning på hvilke mål som blir nådd (Drange, 2014, s. 22).

I tillegg til dette dreier store deler av kritikken seg om at retorikken tilknyttet mangfold bekrefter ulikheter. Gjennom å kategorisere mangfoldigheten kan det lede til at noen grupper blir definert som mer ulike enn andre grupper. Slik sett kan man stille spørsmål ved om

mangfoldsledelse jobber mot sin hensikt ved at mangfoldsperspektivet opprettholder ulikhetene som allerede eksisterer (Berg et al., 2012, s. 14).

4 TEORETISK RAMMEVERK

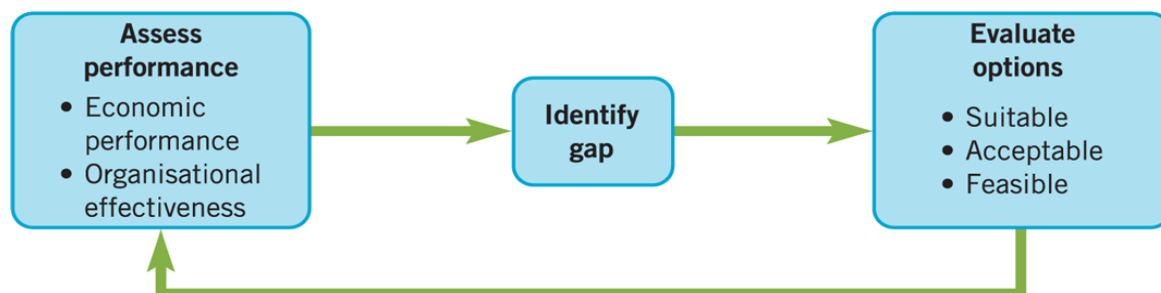
Ved innføring av mangfolds- og inkluderingstiltak i Norges Røde Kors, er det essensielt med kunnskap om organisasjonsteori. Denne teorien vil kunne belyse kompleksiteten til organisasjoner, og nyansere tiltakenes styrker, svakheter og tvetydigheter. Mandatet fokuserer på ansatte i Norge og er rettet av en overordnet strategi. Derfor velger vi å fokusere på teori knyttet til strategi, struktur, ledelse, organisasjonskultur, samt endring og læring.

4.1 Strategi

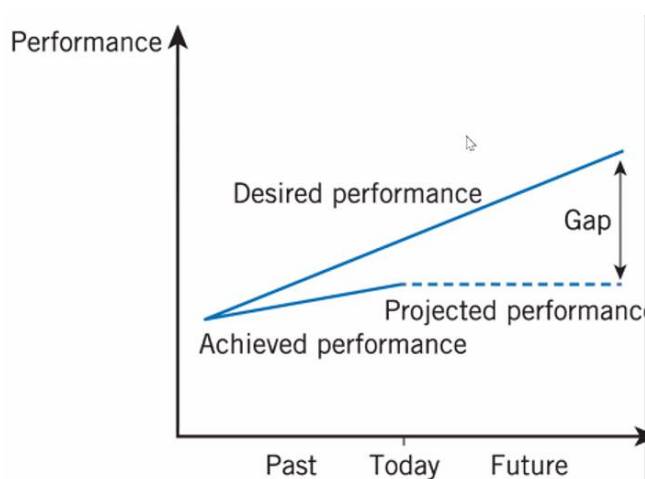
Strategibegrepet er komplekst. Grunnleggende kan en strategi defineres som en overordnet plan for å nå et mål (Grant & Jordan, 2015, s. 11). Strategien berører hele organisasjonens drift. Strategi har verdi som beslutningsstøtte, koordinerende verktøy og målsetting. I tillegg har den en bevisstgjørende og orienterende effekt (Grant & Jordan, 2015, s. 17-18). Som beslutningsstøtte vil strategien begrense alternativer og fungere som en heuristikk i møte med problemstillinger. I utformingsprosessen vil man kunne samle og utforske hverandres erfaringer og kunnskap, samt ha mulighet til å benytte analytiske verktøy for å utforske interne og eksterne forhold. Strategien er et koordinerende verktøy, da ledergruppen effektivt kan kommunisere organisasjonens identitet, mål og status ut til medlemmene. Stadfestelse av målsettinger og forpliktelser sikrer også at organisasjonen beveger seg i en viss retning. Artikuleringen av hårete, ambisiøse målsettinger vil slik også kunne skape entusiasme og engasjement om at dette er noe man skal kunne klare. Spesifikke, realistiske målsettinger vil kunne bevisstgjøre de ansatte, og motivere de i riktig retning.

For å evaluere strategien, er det nyttig å se på hvorvidt de oppnår gitte målsettinger. Gjennom å studere økonomisk og organisatorisk effektivitet får man innblikk i dagens status (*figur 2*). Effektivitetsmålingen sees opp imot interne målsettinger, samt eksterne trender og hovedkonkurrenter. Målingen gir en indikator på hvorvidt det er et gap mellom ønsket situasjon og realiteten (*figur 3*). På bakgrunn av gap-analysen kan man se på hvorvidt

strategien er egnet, tilfredsstillende og oppnåelig (SAFE) (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, s. 377-400).



Figur 2: Evaluering av strategi



Figur 3: Gap-analyse

Mens strategiens egnethet og hvorvidt den er tilfredsstillende ser på dagens interne ressurser og kapabiliteter, opp mot omverden og interessenter, går man et steg videre for å se på om den er oppnåelig. Har organisasjonen det som trengs for å gjennomføre strategien? Gjennom å studere de finansielle forutsetningene og potensialet, samt ansattes kompetanse og erfaring, ser man om man bør utnytte eksisterende ressurser, eller lete etter nye. Gjennom å organisere slik at ulike avdelinger samhandler og integrerer sine ressurser, vil det kunne oppstå verdifulle synergieffekter. Imidlertid er det viktig å være nøktern og realistisk ved strategievalueringer. Målingene kan være selvmotsigende, kan legitimere ledelsens oppfatninger, samt manipulere prestasjonene. I tillegg kan ting endre seg fort, slik at enkeltstående målinger kommer skjevt ut (Johnson et al., 2017).

Gjennom årlige planleggingsprosesser kommer man fram til en rekke langsiktige mål, presentert som en "operating plan". Her kan man bryte ned målene til kortsiktige delmål fordelt på avdelinger og individer. Slik igangsettes handling som enkelt kan følges opp og

slik skape ansvarlighet og motivasjon. Støttet av budsjett spesifikt avsatt til aktivitetene, får man både sikkerhet og frihet til å gjennomføre målsettingen. Her kan man også finne plass til felles aktiviteter, eventer og feiring av måloppnåelse (Grant & Jordan, 2015, s. 317). Slik kan avdelinger også rette forslag oppover til ledelsen knyttet til spesifikke aktiviteter som eventuelt krever ekstra støtte.

4.1.1 Organisasjonsstruktur

Ved implementering av en strategi er det viktig at den passer sammen med organisasjonsstrukturen. Sammenhengen kan løse utfordringer knyttet til samarbeid og koordinering på tvers av stillinger, avdelinger og lokalisering. Mintzberg understreker at konsistens, sammenheng og harmoni er kritiske faktorer for å behandle utfordringene (Mintzberg, 1981). Samtidig kan ikke en organisasjon gjøre alt, men heller gjøre det den gjør godt og ta konsekvensene. Et eksempel er Max Webers idealmodell av byråkratiet. Byråkratiet tillater spesialisering og effektivitet, og løser problemene med samarbeid og koordinering. Derimot fremstår ikke byråkratiet veldig fleksibelt og endringsdyktig (Mintzberg, 1981).

4.2 Ledelse

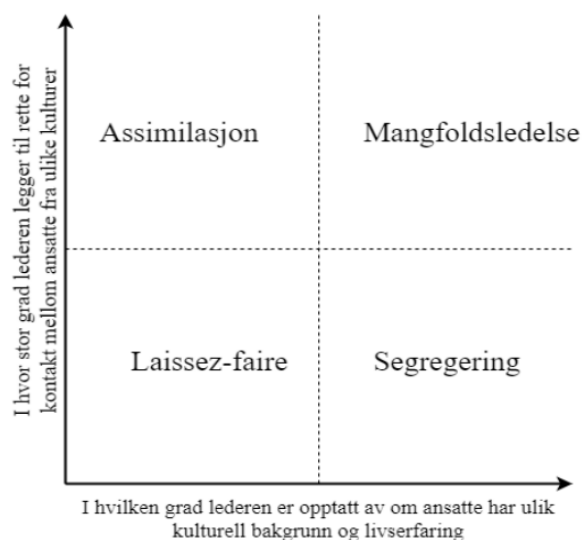
De ansatte har en sentral rolle i utforming, implementering og videreutvikling av en strategi med tilhørende tiltak. Med andre ord blir hensiktsmessig HR-ledelse viktig. Kuvaas og Dysvik trekker fram to perspektiver på dette - forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Forpliktelsesbasert HR bygger på at leder og ansatte har en gjensidig forpliktelse. De har gode relasjoner som er fleksible og bygd på tillit. Slik praksis får de ansatte til å identifisere, involvere og engasjere seg i organisasjonen. Eksempler på praksis er utviklingstiltak, rekruttering med vekt på holdninger og væremåte, gode interne karrieremuligheter og langsiktig HR-planlegging (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kontrollorientert HR handler om å ha en oppgaveorientert holdning til sine ansatte. Man oppnår effektivitet gjennom kontroll- og incentivsystemer, hvor forpliktelse gir belønning.

Kuvaas og Dysvik (2012) argumenterer for at forpliktelsesbasert HR fremfor kontrollorientert er hensiktsmessig, da metaanalyser viser korrelasjon med effektivitet og motivasjon. Den

medfører også hurtigere implementering av strategi. Imidlertid er det ulike kontekstuelle betingelser inne i bildet avhengig av strategi, struktur, ansattes utdanning og kompetanse, samt organisasjonens hovedaktivitet. Eksempelvis belyser Klemsdal og Kjekshus (2021) sin artikkel om NAV-reformen at tillit er situasjonsbetinget. Et balanseforhold mellom tillit og autoritet er viktig for å unngå irriterte eller forvirrede ansatte.

Ved ledelse av tiltak for mangfold og inkludering blir denne balansegangen viktig. Sandal og kolleger (2013) poengterer at organisasjonens og lederens holdninger og standpunkt kan påvirke når tiltakene settes ut i praksis. Forskningsgruppen har utviklet LIDO-modellen (*Figur 4*) for å forklare prosessen som skjer i møtet mellom flere kulturer, og de påfølgende prosessene av integrasjon, assimilasjon, segregering og fremmedgjøring (Sandal, Bye, Fyhn & Markova, 2013). Modellen beskriver ledelse via to dimensjoner, (1) hvorvidt lederen er opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring og (2) i hvilken grad lederen legger til rette for kontakt mellom ansatte fra ulike kulturer. En mellomposisjon mellom ledelsesformene assimilasjon og segregering, med fokus på fellesskap og individ, er mangfoldsledelse. Alle skal ha like muligheter, men lederen må fortsatt se på individers ulike behov og forutsetninger. Dette er en relasjonsorientert lederstil, preget av gjensidig respekt og toleranse (Sandal et al., 2013).



Figur 4: LIDO-modellen

4.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur har en rekke definisjoner. I et forsøk på å samle disse, definerer Bang begrepet som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2013, s. 327). Disse utvikles i organisasjonen gjennom samhandling mellom medlemmene og omgivelsene. Altså kan ikke en kultur vedtas og etableres, den er i stadig utvikling som et biprodukt av samhandling (Bang, 2013, s.329).

Clegg og kolleger (2019) presenterer Schein sin illustrasjon av organisasjonskultur som et isfjell. Hoveddelene av kulturen er skjult, dypere under vannoverflaten ute av syne for offentligheten. Delen av isfjellet som er synlig over vannet, nivå 1, omfatter organisasjonens artefakter, som kontorlokaler og uniformer, samt medlemmenes synlige atferd. Ved vannskorpa finner man nivå 2 - uttrykte verdier, synlige gjennom samtaler, taler og medieoppslag. Nederste del av isfjellet, dypt under vannet, finner man nivå 3. Her sirkulerer Bangs (2013) verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Schein argumenterer at dette nivået har sterkest effekt på medlemmenes atferd og holdninger gjennom å virke delvis ubevisst for aktøren. Slik blir det krevende å fange opp og påvirke kulturen i en viss retning (Clegg et al., 2019. s.190).

Bang (2013) henviser til Hofstede som argumenterer at nivåene har et samspill gjennom å være kulturuttrykk (nivå 1 og 2) og -innhold (nivå 3). Handlingsmønstre og symboler er bærere av holdninger og tankemønstre, slik at uttrykket bærer innholdet, og motsatt (Bang, 2013). På denne måten kan organisasjonskultur forstås som noe enhetlig, og noe som kan formes av ledere.

Et eksempel på slike tiltak er intern og ekstern markedsføring. Intern markedsføring er en prosess der ansatte oppfordres til å ta til seg organisasjonens normer, verdier og mål. På denne måten skal ansatte oppføre seg på en bestemt måte overfor kolleger samt mot de utad som har tilknytning eller benytter seg av tjenester som organisasjonen tilbyr (Edwards, 2013, s. 394). Arbeidsplassens attraktivitet frontes gjennom ekstern markedsføring rettet mot både omverden og dagens ansatte.

Derimot viser historien at slike oppskrifter til "sterke kulturer" fort slår feil ut. For sterk merkevarebygging av begge former kan derimot anses som negativ hvis det brukes eksplisitt

som en kontrollmekanisme av de ansatte. Tiltakene må altså ta høyde for både de synlige og usynlige delene av isfjellet (Clegg et al., 2019). En inkluderende organisasjonskultur er den som tar høyde for mangfoldet av preferanser og behov.

4.5 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring kan defineres som endring av organisasjonsmedlemmenes handlinger (Argyris & Schön, 1996, s. 4-6). Når handlingene observeres i et kollektivt mønster, kan de overordnet defineres som organisasjonens bruksteori. Bruksteorien kan være krevende å artikulere og ligner dermed taus kunnskap. Dette er felles delte tankemønstre preget av normer og strategi for å oppnå målsettinger, hvor virkelighetsoppfatninger binder mønstret sammen. Organisasjonslæring omfatter at ansatte tvinges til å endre sine handlingsmønstre i møte med uvante situasjoner. De betviler gitte antakelser, hvilket omtales som “inquiry” - utforskning av det gitte. Erfaringen medfører at aktørene justerer sine oppfatninger som slik leder til nye varianter av handling, hvilket kalles dobbelkretslearning. Motstykket er enkeltkretslearning hvor handlingen endres, men virkelighetsforståelsen og oppfatningene forblir (Argyris & Schön, 1996).

Sidestilt med bruksteori finnes uttrykt teori, hvilket er organisasjonens formaliserte forklaringer av handlingsmønstre. Det kan fort hende at de implisitte bruksteoriene mer eller mindre kan avvike fra organisasjonens uttrykte teorier. Grunner til dette kan være at bruksteorien forblir taus som følge av at den er vanskelig å forklare eller ikke tas opp til diskusjon (Argyris & Schön, 1996, s. 14). Her spiller ledelsen, eller “agenter” med makt til å beslutte og delegere, en rolle i å oppdage, legitimere og formelt adoptere ny læring inn i organisasjonen (Argyris & Schön, 1996, s.18). Altså kan ledelsen, i møte med konflikter eller behov for endring, igangsette inquiry og dermed omstrukturere rådende normer, antakelser og handlingsmønstre.

Slik argumenterer Argyris & Schön (1996) for at organisasjoner bør utvikle læringssystemer bestående av organisatoriske strukturer og “atferdsverden” som tilrettelegger for inquiry (Argyris & Schön, 1996, s. 28-29). Strukturer omfatter her kommunikasjonskanaler som diskusjonsforum, personalmessige prosedyrer og rutiner, insentivsystemer og arbeidsarealet. Atferdsverden omhandler de mellommenneskelige mønstre av holdninger og følelser, som betinger omfanget av interaksjon og inquiry. Slik eksisterer det et gjensidig

avhengighetsforhold mellom individuelle bruksteorier og læringsystemet. Sosiale interaksjoner kan være kilder til læring gjennom produktive dialoger (Tsoukas, 2009). Gjennom at aktørene distanserer seg fra hverdagslige oppfatninger, får de en mulighet til å forstå den andres perspektiv og potensielt en ny virkelighetsforståelse. Med en læringsorientert kultur kan man til slutt ende opp på andreordenslæring, hvor man lærer hvordan man lærer.

Ekstern læring kan sammen med intern læring være en god forsikring på at man ikke legger alle eggene i en kurv. Kunnskapsdeling mellom organisasjoner kan gi kunnskap som man ellers ikke har fått tilgang til, og slik fremme innovasjon og læringsutbytte for en billig penge (Berchicci, 2013). Dermed kan organisasjonen unngå kompetansefellen som oppstår når man er så god på noe at man glemmer å tilpasse seg (Clegg et al., 2019). Allianser med andre kan sikre kontinuerlig strøm av ekstern kunnskap inn mot interne læringsprosesser. Dette er særlig nyttig for frivillige og medlemsbaserte organisasjoner som behøver å forstå behovene i omgivelsene (Kong, 2015, s. 464-466; Furusten & Junker, 2017, s. 39-40). Det må imidlertid påpekes at kunnskapen ofte må være relevant og mulig å replikere (Mazloomi Khamseh, Jolly & Morel, 2017, s. 95). Eksempelvis at kunnskapen bygger på eksisterende intern kunnskap (Belenky & Schalk, 2014, s. 33). Ekstern læring har best effektivitet hvis det tas inn i organisasjonens strategi over en lengre tidsperiode, innenfor en læringsorientert kultur (Eidskrem, 2007, s. 42, 95).

Weick og Westley (1996) stiller spørsmålsteget rundt begrepet organisasjonslæring. De mener det er et paradoks, da organisasjoner er skapt for å organisere og skape en felles stabil enhet. Spesielt dobbeltekrets-læring er kilde til opposisjon, da man problematiserer etablerte sannheter. Forfatterne referer til Marchs begreper utnyttning og utforskning for å belyse motsetningen. Utnyttning innebærer å benytte det man har og er god på (enkeltekrets-læring), mens utforskning ser etter nye muligheter (dobbeltekrets-læring). Gjennom å benytte begge kan man balansere, dempe spenningen, og drifte med begge hender. Forfatterne trekker frem virkemidlene humor, improvisasjon og feiring av små seire, som nyttige (Weick & Westley, 1996). Humor bryter opp det etablerte, mens stimulering til å improvisere med det kjente skaper læring og utvikling i fellesskap. Feiring av kortsiktige målsettinger går imot revolusjonære endringer til fordel for det å se gleden i det små.

4.6 Endring

Styrken ved å utnytte etablert kunnskap og kompetanse er at man hele tiden blir bedre til det man gjør. Imidlertid er ikke slik terping fornuftig i en mangfoldig og endrende verden. Organisasjoner kan farges av tidligere beslutninger og slik bli stivhengige (Campbell, 2010). Nye beslutninger betinges av de som tidligere er gjort. Dermed oppstår det lett opposisjon mot tiltak som utfordrer det etablerte.

Organisasjonsendring kan deles opp i episodisk og kontinuerlig endring. Episodiske endringstiltak er raske og kortsiktige tiltak for å stabilisere organisasjonen i etterkant av endring i omgivelsene. Disse tiltakene er ofte på makronivå og kontrollerende ovenfra og ned. Kontinuerlig endring representerer på mange måter motsetningen, hvor endring oppfattes som kontinuerlig og fremvoksende. Metaforene improvisasjon, læring og translasjon er sentrale, da organisasjonsendring skjer gjennom stadig tilpasning mellom individer, avdelinger og kontorer (Weick & Quinn, 1999).

Weick og Quinn (1999) argumenterer til fordel for et kontinuerlig endringsperspektiv i lys av eksisterende litteratur. Episodiske endringstiltak har vist seg å ende tilbake på utgangspunktet. Å tolke endring som en spiral, hvor et tiltak følges opp i etterkant og eventuelt videreføres og tilpasses, passer altså bedre med den rådende diskursen innenfor forskningsfeltet. Samtidig er det noe urealistisk at endring kan oppnås uten spesifikke planer og kontroll. En ledelse som iverksetter spesifikke tiltak, etterfulgt av kontinuerlige tilpasninger og læring, fremstår som en idealmodell (Weick & Quinn, 1999).

5 ANDRE ORGANISASJONER

For å få bedre innsikt i tema som kan bidra til å besvare problemstillingen, har vi også kartlagt ulike andre organisasjoners arbeid med mangfold og inkludering. Vi har valgt ut Oslo kommune, Integrering- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), samt Posten Norge, og har tatt utgangspunkt i organisasjonenes hjemmesider og offentlige dokumenter.

5. 1 Oslo kommune og IMDi

Både Oslo kommune, gjennom deres initiativ OXLO, og Integrering- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) har hatt fokus på tiltak for å fremme mangfolds- og

inkluderingsarbeid på samfunnsnivå og i organisasjonen. Begge organisasjoner fungerer som rådgivende organer som tilbyr kartlegging av status internt i en organisasjon samt spesialtilpassede faglige vurderinger for hvordan styrke mangfold og inkludering. OXLO er en egen enhet, omtalt som verdiplattform, for mangfolds- og integreringsarbeid. Målet med initiativet er å fremme Oslo som en åpen og inkluderende by for alle, og OXLO-symbolet står i spissen for dette arbeidet. OXLO arrangerer blant annet kurs, foredrag og samlinger, og øvrige kommunale organisasjoner kan bruke OXLO-symbolet i sine aktiviteter. Det er utelukkende et initiativ som har til hensikt å symbolisere åpenhet for mangfold, inkludering og samhold (Oslo kommune, u.å.).

Nøkkelbegrepene i Oslo kommunes arbeid, som synliggjøres ytterligere gjennom OXLO-symbolet, er idéer om likeverdige tjenester, inkluderende arbeidsplass (IA) samt holdningsskapende arbeid. I tillegg inneholder kommunens handlingsplaner enkelte satsningsområder, som skal øke synligheten og bevisstheten rundt mangfolds- og inkluderingsarbeid, knyttet til blant annet kjønnsidentitet, religion og funksjonsgrad. Samtlige av disse handlingsplanene inneholder både spesifikke tiltaksplaner knyttet til integrering og økt toleranse, i tillegg til rapporter som kartlegger mangfoldets muligheter (Oslo kommune, u.å.)

IMDis arbeid med mangfold og inkludering har hovedsakelig vært knyttet til mangfold i form av etnisk opprinnelse. I 2013 publiserte direktoratet en statusrapport som kartla en rekke heleide statlige virksomheters arbeid for mangfold, der hovedfokuset lå på rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Rapporten peker på enkelte fokusområder til hvordan lykkes med økt etnisk mangfold. Det trekkes særlig frem tiltak knyttet til rekrutteringsprosessen, lederrekruttering og intern mobilitet (Integrering- og mangfoldsdirektoratet [IMDi], 2013). Posten Norge trekkes frem som en organisasjon som har iverksatt et omfattende mangfolds- og inkluderingsarbeid.

5.2 Posten Norge

Posten Norge AS hovedfokus har per dags dato hovedsakelig vært på mangfold i form av etnisk opprinnelse og iverksatte tiltak kan hovedsakelig knyttes til rekruttering og ledelse (Posten Norge, 2018)

5.2.1 Rekruttering

Posten Norge rekrutterer til stillinger som både har høye og lave kompetansekrav (Drange 2014, s. 16). Postens Godssenter, terminalen der de fleste ansatte har lavere kompetanse, kjennetegnes også ved at det er avdelingen der det flerkulturelle mangfoldet er størst (Drange 2014, s. 16). Et av hovedfokusområdene til Posten Norge knyttes til rekrutteringsprosessen. Blant annet vektlegger de samfunnsansvar og integreringsarbeid som en av de bærende årsakene til hvorfor Posten Norge ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver for kandidater med minoritetsbakgrunn. For å attrahere søkere med innvandrerbakgrunn annonserer blant annet Posten Norge gjennom inkludi.no. I tillegg benytter organisasjonen seg av NAV EURES i rekrutteringsprosessen.

For å bygge videre på mangfoldsarbeidet knyttet til etnisk mangfold, har Posten Norge opprettet både et traineeprogram samt et internt utviklingsprogram (Posten Norge, 2018). Traineeprogrammene ble utviklet fordi det ble identifisert utfordringer knyttet til å få kvalifiserte kandidater med innvandringsbakgrunn til å søke stillingene som krever høyere utdanning i Posten Norge - typiske stabsstillinger. Trender viser at det etniske mangfoldet nemlig er større i driftsavdelingen enn i staben. Det interne utviklingsprogrammet har til hensikt å løse denne utfordringen, ved å enklere rekruttere internt fra drift til stab (Drange, 2014, s. 17). Her rettes fokus mot personer med innvandringsbakgrunn med kvalifiserte kompetanse, men som var ansatt i stillinger som ikke krever særlig kompetanse - typiske driftsstillinger. Ansatte som blir tatt opp i programmet jobber et år i organisasjonen, og får på denne måten muligheten til å søke andre jobber, eller søke på fast stabsstilling i organisasjonen.

5.2.2 Ledelse

Et annet fokusområde for å få skyts på mangfolds- og integreringsarbeidet har hos Posten Norge vært å skape engasjement og bevissthet blant ledelsen - både på toppledernivå og mellomledernivå. Her har det vært igangsatt flere tiltak, blant annet (obligatoriske) faste møter med konsernledelsen der konkrete, små-skala tiltak presenteres. I tillegg pekes støtte blant mellomledere på som sentralt for implementering og utvikling av kultur (Drange, 2014, s. 57).

6 OPPSUMMERING AV LITTERATUR OG TEORI

Hittil i rapporten har vi redegjort for hvilke perspektiver og tendenser som er dominerende innen mangfolds- og inkluderingsfeltet, og videre det teoretiske rammeverket innenfor organisasjonsvitenskap. I redegjørelsen av litteratur- og forskningsfeltet ble det tydelig at det er flere hensyn som bør tas på tvers av organisasjonen for å sikre et verdifullt mangfold og en effektiv inkluderingspraksis. Feltene som viste seg mest fremtredende i litteraturen var mangfoldsforståelse, inkludering av mangfold, rollemodeller og mentorskap, universell utforming og mangfoldsledelse. I dette kapitlet ser vi disse elementene i lys av det teoretiske rammeverket, herunder strategi, struktur, ledelse, organisasjonskultur, samt endring og læring.

For å sikre mangfold i organisasjonen er det først og fremst viktig å etablere motivasjonen bak dette ønsket. Det finnes spesielt tre hovedperspektiver som beskriver de fordelaktige forholdene ved slik praksis: «forretningsargumentet», «ressursperspektivet» og «sosialt ansvar» (Drange, 2014). De to første vektlegger de positive konsekvensene økt innovasjon, effektivitet og samfunnsforståelse, mens det siste vektlegger viktigheten av å bidra i samfunnet. Forretningsargumentet vektlegger økonomisk gevinst. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på potensielle utfordringer. Blant disse gjelder allokering av ressurser og konflikter. Det er ressurskrevende å blant annet bestille kurs, utføre fysisk tilpasning og gjennomføre mentorordninger. I tillegg kan det oppstå konflikter når mennesker med ulike oppfatninger og behov samles. Dette kan blant annet vise seg gjennom kommunikasjonsutfordringer (Shemla et al., 2016). Imidlertid er utfordringene mest fremtredende når aktørene har ulike sosiale bakgrunner, mens ulike fagbakgrunner virker positivt. LIDO-modellen trekker her fram verdien av kulturmøter, kombinert med at man tilrettelegger for individuelle behov (Sandal et al., 2013). Dette snakker til fordel for mangfoldsledelse som en god strategi for å dempe konflikter.

Videre vektlegger litteraturen at mangfoldet som hentes inn i organisasjonen må inkluderes for at tiltakene skal lykkes. Å gjennomføre inkluderings tiltak krever en ledelse med en genuin forståelse for, og interesse av, mangfold og inkludering (Drange, 2014). Topp- og mellomledelse må med for å oppdrive kontinuerlig og vedvarende holdningsarbeid i organisasjonen, i tillegg til involvering av HR-avdelingen. Gjøres dette vil risiko tilknyttet ekskludering og intoleranse reduseres gjennom anerkjennelse, respekt og forening (Brandt et

al., 2004). Dette reflekteres i Bangs (2013) vektlegging av organisasjonskulturer som lagdelte. Å danne en kobling mellom kulturens innhold og uttrykk presentert av ledelsen, samtidig som man tar høyde for individuelle aspekter, er essensielt. Dette kan også redusere opposisjon mot endring (Weick & Quinn, 1999). Herunder fremheves psykologisk trygghet som en viktig og nødvendig pilar for et godt og velfungerende arbeidsmiljø. Slik høy takhøyde er spesielt nyttig for inkludering av minoritetsgrupper. Samtidig gir det rom for læring, endringsvillighet og holdningsendring. At praksisen underbygges av ledere som har følehornene ute gir mulighet for inquiry og videre dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996).

Et konkret eksempel på inkluderende praksis er universell utforming. I all hovedsak dreier dette seg om tilrettelegging og tilpasning for alle. Dette omfatter blant annet tilpasninger tilknyttet språk, fysiske omstendigheter og sosiale arrangementer. I tillegg til at dette bidrar til at alle medarbeidere føler seg inkludert, skaper det også positive assosiasjoner utad for organisasjoner (Lid, 2020). Utformingen kan videre sammenfalles med utvikling av interne læringssystemer. Ved å tilrettelegge for interaksjoner og sosialisering fysisk og digitalt, kan man oppnå kobling mellom ansattes verdier og holdninger til inkludering og mangfold (Argyris & Schön, 1996). Slik kan man gradvis bryte opp i organisasjonens stivhet, og oppmuntre til eksperimentering og improvisasjon (Campbell, 2010). Imidlertid er det viktig å være oppmerksom til universell utforming også ved digitalisering, samt sosiale arrangementer.

Rollemodeller og mentorskap har også vist seg å ha positive effekter på selvrefleksjon, faglig og personlig utvikling, samt nettverksbygging. Her har formelle mentorskap vist seg å være mest effektivt (Brandt et al., 2004).

Forskningsfeltet preges i stor grad av fokuset på mangfoldsledelse. På samme måte som flere av hovedpunktene over, dreier også dette seg om de initiativene en organisasjon iverksetter for å sikre mangfold og inkludering, men gjennom en aktiv ledelse. Det er en måte å forplikte ledere til å utvikle alle ansatte (Drange, 2014). Idealet er at samtlige områder innen en organisasjon – policy, strategi, ledelse, systemer og kultur – skal inkludere mangfoldet. Mangfoldsledelse omfatter både rekruttering og ansettelse av kandidater med ulike bakgrunner, og at man beholder disse. Slik skal man skape et godt arbeidsmiljø. Med en slik

strategi kan man styrke både minoriteters, og marginaliserte og ekskluderte, gruppers representasjon på arbeidsplassen (Berg et al., 2012).

Mangfoldsledelse kan suppleres med kartlegging av organisasjonens mangfold og mangfoldskompetanse. Kartleggingen kan brukes for utvikling av programmer og kurs for kompetanseutvikling, samt mentorordninger (Brenna, 2018; Brenna & Solheim).

Eksempelvis kan dette tilrettelegge for utvikling av mangfoldskomiteer, for å skape forpliktelse og ansvarliggjøring. Her er det imidlertid viktig med en struktur og forankring i ledelsen for at mangfoldet og kompetansen skal utvikle seg (Brandi et al., 2004; Grant & Jordan, 2015). En byråkratisk struktur forutsetter her gode muligheter for koordinering gjennom delegering nedover kommandokjeden (Mintzberg, 1981). Ved å etablere komiteen som et bindeledd mellom toppledelsen og resten av organisasjonen, kan man oppnå balanse mellom kontroll og tillit (Klemsdal & Kjekshus, 2021). Kontroll gjennom å være forankret i toppledelsen, mens tillit ved å være et talerør for de ansatte.

Målinger og nøkkeltall, til tross for at det kan være ressurskrevende og utfordrende, vil kunne bidra til at mangfolds- og inkluderingstiltak blir gjennomført. Når det kommer til avgjørelser knyttet til konkrete tiltak virksamheten skal investere i, gjelder det å ha gode nøkkellindikatorer. Slik underbygger man det faktum at «det som måles blir gjort» (Brenna, 2018). På den annen side er det viktig å være observant på at kartlegging og etablering av nøkkeltall kan medføre stigmatisering (Drange, 2014). I lys av strategiteori ser vi også at tiltak knyttet til etablering av mangfoldsdefinisjoner, fordeling av ressurser og konflikter, nøkkellindikatorer og målinger utvikles her (Grant & Jordan, 2015).

7 FUNN OG ANALYSE

I denne delen av rapporten vil vi først presentere funn i datamaterialet fra de gjennomførte dybdeintervjuene med nøkkelpersoner fra Norges Røde Kors, Storebrand og Redd Barna Norge. Deretter presenteres en tiltaksliste støttet på litteratur- og intervjuanalyse. Funn fra intervjuene med Storebrand og Redd Barna Norge vil analyseres i lys av bidrag fra litteratur, andre relevante organisasjoner praksis og teori. I tillegg vil det sees i sammenheng med Norges Røde Kors sin allerede etablerte tiltaksliste, samt funn fra intervjuene med organisasjonen vedrørende deres nåværende arbeid med mangfold og inkludering.

7.1 Funn – intervju

I det følgende presenteres funn fra dybdeintervjuene med nøkkelpersoner fra Norges Røde Kors, Storebrand og Redd Barna Norge. Formålet med intervjuene med Norges Røde Kors var å etablere deres nåværende situasjon, status vedrørende mangfolds- og inkluderingsarbeid og videre framtid utvikling av organisasjonen. Med Storebrand og Redd Barna Norge, derimot, var formålet å få innstendig innsikt i deres mangfolds- og inkluderingspraksiser. Funnene fra intervjuene med samtlige organisasjoner sees i sammenheng med relevante dokumenter slik at et nyansert bilde av de respektive organisasjonene vil fremstilles.

7.1.1 Norges Røde Kors sin situasjon i dag

Det fremgikk av intervjuene at Norges Røde Kors har vært gjennom en omfattende endringsprosess de siste ti årene. Dermed har mangfolds- og inkluderingsarbeidet blitt noe nedprioritert. Imidlertid ser man nå økt satsning på området.

Med internasjonale nasjonale krav som bakteppe er det tydelig at Norges Røde Kors har et tydelig ambisjonsnivå for videre arbeid. Som initiativ har det vært flere diskusjoner på ledernivå om å ferdigstille en handlingsplan for hovedprogramperioden 2021-2023. I løpet av to ledermøter høsten 2021 presenterte nasjonal HR en handlingsplan med konkrete tiltak for ansatte (Nygaard, 2021; Vedlegg 2). Basert på dybdeintervjuer med nøkkelpersoner, tiltaksplaner og hovedprogrammet i Norges Røde Kors kan det virke som både det sosiale ansvaret og ressursperspektivet preger motivasjonen for økt mangfold og inkludering i organisasjonen. De ønsker både å bidra til sysselsetting av utradisjonelle søkere, samtidig med at de har nytte av mer mangfoldig arbeidskraft.

Gjennom intervjuer med internt ansatte i Norges Røde Kors fikk vi dypere innblikk i status på arbeidet. Av tiltakene er det per nå kun tiltak 2 “Ivareta nye krav til rapporteringsplikten”, tiltak 3 “Samarbeidsavtale med NAV” og tiltak 8 knyttet til strategisk indikator for kjønnsbalanse som er implementert. Tiltak 8 henger sammen med IFRC Pledge, som er et internasjonalt tiltak for økning av antall kvinner med mangfoldig bakgrunn i lederstillinger (Nygaard, 2021). Av øvrige tiltak er de fleste i vurderings- og utviklingsfasen internt i nasjonal HR-avdeling.

Knyttet til tiltak nr. 1 (Vedlegg 2) avdekte intervjuene at ledelsen planlegger en ledersamling i juni, som skal være startskuddet for mangfoldsarbeidet. Slik ønsker ledelsen å ha en sentralt styrt prosess som forgrener seg ut i organisasjonen, for å skape bevissthet, dialog og

engasjement. Men først behøver Norges Røde Kors å bli enige om veien videre internt i ledelsen. Gjennom intervjuene kom det frem at planene ikke var forankret i de ulike avdelingene i like stor grad. Dette understreker tendensen til at mangfolds- og inkluderingsarbeidet fortsatt diskuteres og er i en startfase.

Oppsummert har Norges Røde Kors et tydelig ambisjonsnivå for videre arbeid. Imidlertid er det fremdeles gjenstående arbeid som kreves før de kan si at de har nådd målet om å strekke seg lenger enn myndighetenes krav. Dette er interessant i lys av organisasjonens utvikling de siste ti år. Altså kan man se satsningen på mangfold og inkludering som en videreføring av dette arbeidet, da det potensielt har gjennomgripende effekt på organisasjonen.

7.1.2 To intervjupersoner: Storebrand og Redd Barna Norge

I tillegg til intervjuer med ansatte i Norges Røde Kors, gjennomførte vi intervju med ansatte fra Storebrand og Redd Barna Norge. Fokuset var her på dagens situasjon knyttet til mangfold og inkludering, hvilke tiltak de har gjennomført og skal gjennomføre, samt veien videre. Funnene fra intervju suppleres med deres offisielle dokumenter i form av strategi, hovedprogram, likestillingsredegjørelse og lignende.

Storebrand

Selskapet har i flere år hatt en stor satsning på bærekraft, og brukt bærekraftige prinsipper som rettleiding for deres satsningsområder. Knyttet til mangfold og inkludering har deres parole “inkluderende organisasjon” vært førende for deres arbeid. Storebrand har en mangfoldspolicy som vektlegger likeverdig behandling, respekt og verdsettelse av individuelle egenskaper, og systematisk arbeid på tvers av praksiser. Et mangfoldsutvalg jobber med ulike initiativer, for å slik forankre arbeidet på tvers av organisasjonen, samt oppfølge ARP (Storebrand, 2021). Utvalget utarbeider et årshjul med oversikt over interne tiltak og eksterne arrangementer som en systematisering av arbeidet. Eksempelvis arrangerer de “Diversity and Inclusion Day” i samarbeid med eksterne bidragsytere, en Storebrand-dag hvor medarbeidere diskuterte et spesifikt tema, og hadde i fjor en feiring av kvinnedagen 8.mars.

Oppsummert har Storebrand en høy satsning på mangfold og inkludering. Fremdrevet av Aktivitets- og redegjørelsesplikten systematiserer de arbeidet gjennom en mangfoldspolicy og et mangfoldsutvalg som tar initiativ og skaper engasjement rundt temaet. Slik sikrer de forankring i ledelsen, samtidig som at ideer fra grasrota fanges opp.

Redd Barna Norge

Redd Barna Norge presenterer i sin likestillingsredegjørelse for 2020 status på kjønnslikestilling, og deres arbeid for likestilling og mot diskriminering. Gjennom deres strategi og endringsteori fremhever de viktigheten av god bedriftskultur basert på deres verdier ansvarlighet, samarbeid og integritet. De skal være en inkluderende organisasjon som fremmer likestilling og ikke-diskriminering, samt oppfylle krav til universell utforming. Disse idealene er forankret i HR- og ledelsesverktøy, retningslinjer, personalhåndbok og personalpolitikk. I praksis så er arbeidet forankret i hovedstyret og sikres gjennom involvering av ledere, HR og ansatte, samt tett samarbeid med representanter av de ansatte. Status på arbeidet blir kontinuerlig diskutert og bearbeidet i ulike fora på tvers av organisasjonen. Blant annet kan hendelser og bekymringer bli adressert gjennom organisasjonens interne varslingsrutiner. Rekrutteringsprosesser utvikles kontinuerlig, arbeidsspråket er både norsk og engelsk, og fagforeninger blir inkludert i den årlige utformingen av likestillingsredegjørelsen (Redd Barna Norge, 2020).

7.2 Tiltaksanalyse

På bakgrunn av litteraturstudien og det teoretiske rammeverket, intervjuer med de ulike organisasjonene, samt andre organisasjoners praksis, presenterer vi her aktuelle tiltaksforslag for Norges Røde Kors sitt videre arbeid med mangfold og inkludering. De foreslåtte tiltakene vurderes opp mot de aktuelle allerede utformede og planlagte tiltak Norges Røde Kors har utformet. Kapitlet er inndelt i delkapitler knyttet til hovedtiltak, med supplerende undertiltak. De tre overordnede kategoriene er mangfoldsstrategi, engasjement og kultur, og læringssystem. En fullstendig liste over tiltakene finnes i “Forslag til tiltak for ansatte” (Vedlegg 3).

7.2.1 Mangfoldsstrategi

Tiltak 1: Formulere og etablere en mangfoldsstrategi

Et gjennomgående poeng i litteraturen er at en satsning på mangfold og inkludering må omfatte hele organisasjonen. En mangfoldsstrategi kan slik virke koordinerende og bevisstgjørende. Det er en beslutningsstøtte i møte med utfordringer, og virker motiverende da den har spesifikke målsettinger (Grant & Jordan, 2015). Ledelsen kan her bruke strategien som et artefakt, et prinsipp og målsetting som er tydelig og konkret. Måloppnåelsen kan

fortløpende evalueres gjennom en gap-analyse, og slik kontinuerlig tilpasses (Johnson et al., 2017). Brenna understreker her at “det som måles blir gjort” (Brenna, 2018).

Ansvarliggjøring av arbeidet med mangfold og inkludering kan også gjennomføres ved å prioritere og implementere mangfoldsarbeidet i ulike planer, programmer og strategier. Et av hovedpunktene i Brennans (2018) forståelse av mangfoldsledelse dreier seg om å forholde seg til målsettinger og nøkkeltall både for å signalisere overfor alle ansatte at mangfold er et hovedfokus, men også for å ansvarliggjøre hele organisasjonen (Brenna, 2018).

Det fremgår av intervju med nøkkelperson i Redd Barna Norge at deres organisasjon støtter opp under dette. Hen forteller at til tross for at ledergruppen har stort personlig engasjement for slikt arbeidet er hen sikker på at det er nødvendig å implementere det i strategien for å virkelig få skyts på arbeidet. Videre fremgår det i intervjuet at Save The Children International fra og med 2022 har bestemt at alle organisasjonene innad skal jobbe mer systematisk og levere på mangfolds- og inkluderingsarbeid, noe hen er sikker på at vil sette ytterligere fokus på mangfolds- og inkluderingsarbeidet.

Storebrands nøkkelperson informerer om at i deres overordnede strategi har mangfolds- og inkluderingsarbeidet en sentral plass knyttet til idealet om å være en inkluderende organisasjon. Altså er temaet et gjennomgående prinsipp for diverse organisatoriske aktiviteter. Videre er organisasjonens prinsipielle retningslinjer, idealer og målsettinger er synlig i deres mangfoldspolicy. Mangfoldsutvalget er førende for arbeidet og fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og ansatte. I følge nøkkelperson i Redd Barna Norge har deres organisasjon likestilling og ikke-diskriminering som et gjennomgående prinsipp i deres strategi. Arbeidet er videre forankret i HR- og ledelsesverktøy, retningslinjer og personalpolitikk.

Det fremgår gjennom våre undersøkelser at Norges Røde Kors ikke har en spesifikk mangfoldsstrategi, men har som følge av forpliktelse til den internasjonale strategien, samt ARP, fokus på diverse satsningsområder. Intervjupersonene i Norges Røde Kors uttrykte imidlertid at de ikke nødvendigvis ønsker en mangfoldsstrategi, men heller en handlingsplan for å rettlede det videre arbeidet. Handlingsplanene fra 2021 representerer her et utgangspunkt for videre arbeid (Vedlegg 2).

Norges Røde Kors sin ledergruppe har uttrykt et ønske om å sette seg tydelige målsettinger gjennom hele organisasjonen, som skal bidra til å måle fremgangen med tiltakene organisasjonen arbeider med. I intervju med nøkkelpersonene i Norges Røde Kors bekreftes det at noen konkrete tiltak allerede er oppført i Hovedprogrammet, og en kan fortelle at arbeidet “nå er over i et systematisk spor” (Vedlegg 2), i motsetning til tidligere da framdriften var mer avhengig av individuell motivasjon.

I lys av litteratur og andre organisasjoners arbeid, fremstår det naturlig for Norges Røde Kors å formulere og etablere en tydelig og konkret mangfoldsstrategi. Slik kan de skape engasjement og tilslutning til arbeidet, dedikere ressurser til spesifikke aktiviteter, samt måle og evaluere resultatene i etterkant. Ved å fremheve mangfold og inkludering som et satsningsområde, vil det kunne oppstå synergieffekter mot å bli en åpen, endringsvillig og lærende organisasjon. En handlingsplan kan med andre ord kunne komme til kort, da mangfolds- og inkluderingsarbeidet behøver fokus på et bredere plan enn bare på visse tiltak.

Tiltak 1.1: Formulere en informativ og praktisk mangfoldspolicy

Koblet til mangfoldsstrategien virker det hensiktsmessig med en policy som rettleder fokus, tolkning og satsningsområder for mangfolds- og inkluderingsarbeidet. “Policy” defineres som offisielle retningslinjer og prinsipper for praksis (Dahl, 2021). I møte med usikkerhet kan de ansatte bruke denne og andre artefakter for å stabilisere virkelighetsoppfatningen (Argyris & Schön, 1996). De uttrykker organisasjonens kultur, og kan slik kobles med subkulturens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2013). Slik kan de underbygge endringsvillighet og videre læring.

Storebrand har som nevnt en tydelig mangfoldspolicy. Norges Røde Kors har en slik policy formulert i strategien, men omfatter kun en definisjon av mangfold. Norges Røde Kors poengterer i sin “Bestemmelse for mangfold” at de tilstreber å gjenspeile samfunnet. Imidlertid fremstår ikke disse policyene som praktisk nyttige for de ansattes holdninger og atferd, bortsett fra å være til dels opplysende og informative. Gjennom intervju med nøkkelpersonene fra Norges Røde Kors fremkom det er mangel på en felles mangfoldstolkning i organisasjonen. I tillegg tolkes den gjerne ut ifra deres egne oppfatninger

av mangfold. Ved å formulere en konkret mangfoldspolicy og videreformidle denne i Norges Røde Kors, har alle ledd i organisasjonen et felles utgangspunkt for videre arbeid.

Tiltak 1.2: Sette av dedikerte ressurser og ansvarliggjøring av mangfoldsarbeid

Drange (2014) påpeker viktigheten av å involvere ledelsen i mangfoldsarbeidet, og vektlegger videre at man i tillegg burde plassere ansvaret for mangfoldsarbeidet et konkret sted i organisasjonen. Hun forklarer at selve struktureringen av arbeidet er essensielt, da dette bidrar til oversikt og fremtidsrettet arbeid. Dedikerte ressurser til og ansvarliggjøring av mangfolds- og inkluderingsarbeidet blir derfor viktig (Drange, 2014).

Gjennom intervjuet med nøkkelpersonen i Redd Barna Norge vektlegges også dette. Det ble tydelig at det for Redd Barna Norge var viktig å avsette dedikerte ressurser til å jobbe med mangfold og inkludering i organisasjonen. Dette kan for eksempel fordeles etter hvilke ansatte som har engasjement tilknyttet tema. Dersom noen tildeles tillit til å avsette tid til dette arbeidet i deres funksjon vil det kunne ha mye å si for framdriften. Videre vektlegger de ansvarliggjøring av arbeidet. Fram til nå opplever de at de har arbeidet med mangfold og inkludering, men uten spesiell oversikt eller retning. Nå har de derimot fått avsatt en time i uken til å jobbe med temaet sammen med avdelingsleder. Dette er noe de ser stor nytte av ettersom de ansvarliggjør hverandre og binder seg til å levere etter en målplan de har satt opp for arbeidet.

Norges Røde Kors sitt tidligere arbeid med mangfold og inkludering er på flere måter preget av at det ikke er dedikert til en konkret rolle i organisasjonen. Riktignok har det ved to anledninger vært samlet et lederutvalg for å etablere en felles retning og handlingsplan. Slik sett er organisasjonen på god vei mot en bevisstgjøring, men det vil fremdeles være viktig å dedikere konkrete arbeidsoppgaver tilknyttet mangfold og inkludering til en konkret rolle eller gruppe i organisasjonen.

Tiltak 1.3: Øremerke ressurser til kursing og kompetanseheving

Som en konkretisering av det forrige tiltaket knyttet til dedikerte ressurser, foreslås øremerking av spesielle ressurser til kursing og kompetanseheving som et konkret tiltak som bør implementeres i en overordnet strategi. Dette samsvarer med tidligere presentert litteratur og praksis i for eksempel OXLO, samt data fra intervjuer med andre organisasjoner.

Læringsperspektivet er særlig sentralt å trekke inn her, da et mål om kompetanseheving ses særlig i sammenheng med læring. Argyris og Schön (1996) trekker frem at læring i organisasjoner har til hensikt å endre de ansattes handlingsmønstre. Kursing gjort av eksterne aktører vil bidra til holdningsskapende arbeid gjennom å oppfordre til endret oppførsel. Videre kan dette knyttes til bevisstgjøring og toleranse. Det bidrar blant annet til å øke bevisstheten og toleransen knyttet til mangfold – for eksempel legning, funksjonsevne, kjønnsidentitet og religionsutøvelse. Ved å øke bevissthet og toleranse gjennom læring ved kompetanseheving, bidrar det til å ytterligere øke forståelsen blant ansatte. Dette er særlig viktig med hensyn til inkludering på arbeidsplassen.

Redd Barna Norge trekker frem kursing gjennomført av eksterne aktører som et sentralt tiltak i deres handlingsplan for å øke mangfolds- og inkludering. Nøkkelpersonen i Redd Barna Norge trekker særlig frem Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold (FRI) «Rosa kompetanse»-kurs. Hovedfokuset i kursene ligger særlig på hvordan man snakker om kjønnsidentitet, religion og legning og er utarbeidet på grunnlag av at mennesker skal oppleve at det er rom for å være seg selv (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold [FRI], u.å.). Målet er at kursingen vil heve kompetansen. En slik kompetanseheving vil ha en positiv bevisstgjøringseffekt, og kan slik også styrke den enkeltes psykologiske trygghet på arbeidsplassen. Slik vil kursing og kompetanseheving bidra til en mer åpen og inkluderende arbeidsplass. Storebrand planlegger kurs for alle ansatte i «inkluderende organisasjon», med fokus på blant annet ubevisste fordommer.

Det fremgår av Norges Røde Kors sin tiltaksplan at organisasjonen skal “ivareta nye krav til rapporteringsplikt” (Tiltak 2; Vedlegg 2). Ved å vise til at organisasjonen aktivt jobber med å heve kompetansen om mangfold og inkludering gjennom øremerking av ressurser, vil det sende signaler om at organisasjonen aktivt jobber for å møte de nye kravene i henhold til ARP. I tillegg fremgår det av intervjuene med ansatte i Norges Røde Kors at organisasjonen har en kultur som kjennetegnes ved høy omsorgsfølelse og et ønske om å ville andre vel. Kursing for å styrke denne allerede iboende omsorgskulturen gjennom kompetanseheving vil bidra til at organisasjonen blir enda bedre på å opptre inkluderende i praksis.

Tiltak 1.4: Bruk av strategiske indikatorer og kartlegging av holdninger

Indikatorer og kartlegging skal bistå en organisasjon i å evaluere egen strategi. For at en strategi skal være tilfredsstillende og oppnåelig må den ha en virkelighetsnær forståelse av omverdenen, samt hvilke ressurser organisasjonen har (Johnson et al., 2019). Slikt kan den kartlegges via interne evalueringer av måloppnåelse, som videre kan brukes i en gap-analyse for å se om strategien er egnet, tilfredsstillende og oppnåelig (SAFe). Spesifikk måling gir ledelsen ekstra skyts til å bryte opp i stivhengigheten og bidra til endring (Campbell, 2010).

Det kommer frem av samtlige nøkkelpersoner at deres organisasjon hittil har kartlagt indikatorer på kjønn. Videre forteller Storebrands nøkkelperson at de har gjort en kartlegging av engasjement, mens Redd Barna Norges nøkkelperson trekker frem at de har utført medarbeiderundersøkelser. Videre informerer nøkkelperson i Storebrand om at de skal utvide dette til å kartlegge alt som omhandler mangfold; holdninger, følelser, verdier og lignende. Basert på data fra intervjuene, anser vi at kartlegging er en fin måte til å kunne peke ut forbedringspotensialet på spesifikke områder, og derfor kunne lage strategiske målsettinger.

Dette tiltaket vil kunne bidra til en mer presis og tilpasset mangfoldsstrategi (Tiltak 1). Hvis en ønsker å kunne påbegynne en strategi rundt mangfold og inkludering kan det derfor være hensiktsmessig å kartlegge status quo gjennom indikatorer. Kartlegging kan både virke som et læringsverktøy, samt brukes som å innføre endringstiltak. Videre kan det benyttes for at Norges Røde Kors kan selv evaluere om de har oppnådd sin ARP.

Videre, ved å kartlegge holdninger blant ledere og medarbeidere blir det enklere å finne ut hvilke områder som krever endringsfokus. Kartlegging kan bidra til å vurdere organisasjonskulturen, ved at den ser ikke på de ytre faktorene, men hva slags handlings- og holdningsmønstre eksisterer. Disse illustrerer dermed hva slags verdier organisasjonen anser som viktig. Slik kartlegging vil også kunne identifisere ulike subkulturer, slik at videre tilpasning kan forekomme, gitt deres logikker skiller seg fra den overordnede kulturen (Bang, 2013).

Nøkkelpersonen i Redd Barna Norge var veldig tydelig på at alle er ikke like åpne om egne oppfatninger eller meninger tilknyttet mangfold og inkludering. Derfor ville de benytte seg av anonym plattform der de ansatte kunne gi tilbakemelding på organisasjonens mangfolds- og

inkluderingsarbeid. Nøkkelperson i Storebrand hevdet derimot at dette ikke hadde vært like suksessfullt i deres organisasjon, men kunne ikke gi et godt svar på hvorfor. Derfor må det gjøres en intern vurdering om dette verktøyet er hensiktsmessig for egen organisasjonskontekst. Det vil uansett være avhengig av at psykologisk trygghet er etablert da man antar at de ansatte i større grad tør å ytre egne meninger hvis det skjer i et trygt miljø (Houge, 2021). Norges Røde Kors har allerede planer om nye strategiske indikatorer, altså anbefaler vi at de videreutvikler disse (tiltak 8; Vedlegg 2).

Tiltak 1.5: Revidering av rekrutteringsprosessen

Både litteraturen og praksis fra øvrige organisasjoner trekker frem rekruttering som en sentral del av en organisasjons mangfolds- og inkluderingsstrategi. Rekruttering med vekt på holdninger og væremåte øker sjansen for engasjerte ansatte som forplikter seg til saken (Kuvaas & Dysvik, 2012). Særlig Posten Norge vektlegger rekrutteringsprosessen som essensielt for å tiltrekke seg kandidater med minoritetsbakgrunn. De publiserer blant annet stillingsannonser på inkludi.no for å nå ut til en større søkermasse. Det er viktig å påpeke at Posten Norge også rekrutterer til stillinger der krav til kompetanse og kvalifisering er lavere, for eksempel på godssenteret. Likevel mener vi at Norges Røde Kors kan lære av Posten Norges rekrutteringsinnsats.

Det fremgår av intervjuet med en av nøkkelpersonene i Norges Røde Kors at organisasjonen ønsker å gjenspeile samfunnet. For å kunne sikre en mangfoldig arbeidsplass som oppfyller dette målet, må man først tiltrekke seg mangfoldet. Vi mener dette best kan oppnås ved å revidere elementer i rekrutteringsprosessen. Vi foreslår derfor en rekke mindre tiltak.

For det første kan det være hensiktsmessig å analysere språket i stillingsannonnene som publiseres. Ved å revidere den konkrete språkbruken, kan man sikre søkere som vanligvis ikke ville søkt på annonsen. Er det for eksempel et krav at søkerne må være «resultatorientert», eller «ha fart», slik det fremgår i en av organisasjonens stillingsannonser? (Finn.no, 2022). Vi ser også fra samtlige stillingsannonser at organisasjonen er opptatt av mangfold, og oppfordrer “alle som er kvalifiserte til å søke, uavhengig av alder, kjønn, funksjonsevne, livssyn eller etnisk bakgrunn”. I tillegg tilpasser organisasjonen arbeidsplassen ved behov. Vi foreslår å flytte dette avsnittet øverst i annonsene. Slik kan

Norges Røde Kors signalisere at de ønsker å strekke seg lenger enn øvrige organisasjoner, og ønsker en mangfoldig arbeidsplass.

I tillegg foreslår vi at Norges Røde Kors eksplisitt uttrykker i annonsene at de oppfordrer søkere med hull i CV til å søke. Videre foreslår vi også å videreføre, bearbeide og implementere samarbeidsavtalen med NAV (tiltak 3; Vedlegg 2). Med dette foreslås å sørge for en god dialog med NAV, som sikrer kandidater som ellers ikke ville vært vurdert. Ved å oppfylle de ovennevnte tiltakene kan organisasjonen sikre seg kompetente arbeidstakere som ellers risikerer å falle utenom rekrutteringsprosessen.

Tiltak 1.6: Vurdere arbeidsspråket i organisasjonen

For å styrke inkluderingsarbeidet i organisasjonen, peker vi på språk som et sentralt element, og særlig hvordan man kan forhindre at språkbarrierer hindrer god kommunikasjonsflyt og samarbeid. Brandi et al. (2004) påpeker at konsekvensene av svak kommunikasjon kan være at en ansatt føler seg ekskludert, fordi hen faller ut av det etablerte fellesskapet (Brandi et al., 2004). Dette svekker både psykologisk trygghet, og den overordnede organisasjonskulturen. Videre gjelder dette særlig tegnspråk. Lid (2020) hevder at for at ansatte som benytter seg av tegnspråk skal overkomme barrierer i arbeidslivet, er det behov for øvrige kontaktpersoner som kan fungere som oversettere. Slik kan man sikre at også ansatte med nedsatt eller redusert hørsel inkluderes i fellesskapet på lik linje med andre (Lid, 2020).

I intervjuet med nøkkelperson i Redd Barna Norge kommer det frem at for å sikre inkludering for ulike språkgrupper, deles intern informasjon både på norsk og engelsk. Vi mener at dette er et tiltak Norges Røde Kors kan adoptere. Norges Røde Kors er på lik linje med Redd Barna Norge en del av de respektive internasjonale organisasjonene, og det å nærme seg likestilling av norsk og engelsk som arbeidsspråk er et stort steg mot å sikre inkludering for ulike språkgrupper. Det fremgår videre av intervjuene med nøkkelperson i Norges Røde Kors at språk har vært en sentral del av tiltaksplanen. Fokuset har særlig vært på å sikre inkludering for ulike språkgrupper. Blant annet har diskusjonen vært sentrert rundt hvorvidt det skal være krav til norskkunnskap, samt hvor fort man skal lære seg språket. Vårt forslag til tiltak er basert på dette å revurdere kravet om norskkompetanse i rekrutteringsprosessen, slik Norges Røde Kors allerede nevner i intervjuene.

I tillegg foreslår vi tilpasning av språk for nyansatte med som er i prosessen av å lære seg norsk. Begge nøkkelpersonene i Norges Røde Kors poengterer at de jobber med å inkludere de nyansatte i organisasjonen. Den ene nøkkelpersonen kan fortelle at de blant annet jobber med tiltak tilknyttet språk. I dag er det et krav at de nyansatte skal kunne, eller lære seg, norsk på et mellomnivå. Dette innebærer å ha en god nok forståelse til å fungere i en organisasjon med norsk som hovedspråk. Nøkkelpersonen forteller videre at det derfor er viktig å gi de nyansatte dette gjelder, tilstrekkelig med tid til å lære seg språket. Hen poengterer at organisasjonen nå dermed jobber mer systematisk for å presentere forståelig og tilstrekkelig informasjon, på for eksempel engelsk, til de som er i prosessen av å lære seg norsk (tiltak 10; Vedlegg 2). Blant inkluderings tiltak knyttet til nyansatte foreslår vi dermed å videreføre dette arbeidet. Det blir viktig å utarbeide tydelig fremgangsmåter for hvordan nyansatte som er i prosessen av å lære seg norsk, skal få tilstrekkelig informasjon om arbeidet deres og organisasjonen på et språk de forstår. I tillegg er det fruktbart å tilrettelegge for at disse ansatte får tilstrekkelig med tid til oppgaven.

7.2.2 Engasjement og kultur

Tiltak 2: Signalisere engasjement i toppledelsen rundt mangfold og inkludering

Basert på det vi har presentert av teoretisk grunnlag og litteratur konkluderer vi med at engasjement og åpenhet i ledergruppen for mangfold og inkludering er essensielt på mange plan. Dette gitt at ledere skal implementere endringer, eller tillært kunnskap, inn i organisasjonens strategi og utvikle organisasjonen (Eidskrem, 2007). Data viser at når ledelsen setter et tema på agendaen, og ikke minst når det blir formulert skriftlig, får arbeidet med mangfold og inkludering ekstra skyts (Brenna, 2018). Toppledere skal etablere en forankring og forståelse for arbeidet som kreves rundt et lengre holdningsarbeid blant ansatte (Brandt et al., 2004). Derfor er det viktig å forme en mangfoldskultur mer eksplisitt, og på denne måten kan medarbeidere lettere internalisere verdier som samspiller med en slik kultur (Edwards, 2013).

Praktisering av mangfoldsledelse medfører at samtlige deler av organisasjonen bidrar til å inkludere mangfoldet (Brenna, 2018). Med andre ord er det viktig å fange opp perspektiver fra grasrota. Dette er kjernen i pågående debatt omkring hvorvidt det er mest hensiktsmessig ha en top-down tilnærming, eller la berørte grupper komme til orde (Drange, 2014). På den ene siden er det sentralt å ha ledere som tar initiativ og styrer prosessen med stødig hånd. På

den andre siden kan dette medføre at man bommer på inkluderingen av mangfoldet. At ledelsen tar initiativ til slike hendelser underbygger inkluderingsarbeidet, da det er essensielt med genuin forankring og forståelse i toppledelsen (Brandt et al., 2004).

Nøkkelperson i Redd Barna Norge uttrykker eksplisitt at engasjement og åpenhet blant ledergruppen har vært svært sentralt og bidratt til å få skyts på mangfoldsarbeidet. At ledelsen ikke kun gir rom for at ansatte skal kunne jobbe aktivt med mangfold, men oppfordrer til det og selv tar del i diskusjoner er viktig for å formidle endringsskapende holdninger. Et spesifikt eksempel er at mangfolds- og inkluderingsaker blir fremmet av ansatte som jobber aktivt med mangfold og inkludering, og deretter tatt opp på ledermøter. I Storebrand arbeider et mangfoldsutvalg aktivt for å skape engasjement rundt arbeidet, samt tar opp ideer og initiativ foreslått av ansatte. Slik fungerer utvalget som et bindeledd mellom de ansatte og toppledelsen.

Det fremgår av intervjuene med nøkkelpersoner i Norges Røde Kors at organisasjonskulturen er drevet av ildsjeler og personlig engasjement. De er en tolerant organisasjon som er åpen for ny lærdom, ekspertise og impulser fra eksterne forhold og aktører. På den annen side påpekes det at er det en kompleks og fragmentert organisasjon som har vært gjennom en lang periode med omorganisering. Her har man gått bort fra å styres av engasjement og budsjetter, og heller rettet fokuset mot et sett av felles målsettinger. Som følge av endringsprosessen så har de blitt en mer profesjonalisert og toppstyrt organisasjon. Derfor peker vi særlig på viktigheten av en involvert toppledelse.

Tiltak 2.1: Opprette rollemodell- eller mentorordning for inkludering av nyansatte

Som nevnt henger mangfold i aller største grad sammen med inkludering. Dette elementet går igjen i mangfoldsledelse da strategien både dreier seg om å rekruttere mangfoldet, samt å holde på det. For å gjennomføre dette kreves det tilretteleggende inkluderings tiltak.

Forpliktelsesbasert HR fremhever utviklingstiltak, langsiktig HR-planlegging, samt interne karrieremuligheter og jobbsikkerhet (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Rollemodeller, eller mentorer, er en effektiv og strategisk måte for en organisasjon å inkludere en nyansatt. Dette gjennom veiledning, kunnskapsdeling samt ved å rettlede den enkelte i organisasjonens verdier og kultur. Mentorordninger kan også være fordelaktig for

minoritetsgrupper ved at de får adgang til et sosialt- og arbeidsnettverk. I tillegg kan de få arbeidserfaring og utviklet fagkunnskap. Mentorer kan også være en effektiv måte å veilede ledere og medarbeidere til ny kunnskap dersom mentoren innehar en viss ekspertise som ellers ikke hadde vært like tilgjengelig. Dette kan for eksempel skje i form av spotmentorskap, variasjonsmentorskap eller invertert mentorskap.

Det fremgår i intervjuet med Storebrand at de nylig har begynt en ordning med invertert mentorskap. Dette har nettopp blitt opprettet, og det har dermed ikke blitt opparbeidet erfaringer enda. Uansett virket nøkkelperson i Storebrand veldig positiv til tiltaket og mener det sørger for en positiv og viktig utvikling. Posten Norge trekker også frem såkalte ressurspersoner som gjennom deres mentorprogram skal veilede arbeidsledige innvandrerkvinner. Der fungerer mentorene både som en kontakt og en «døråpner for kvinnene inn mot arbeidslivet» (Posten Norge, 2018)

Opprettelsen av en rollemodell- eller mentorordning trekkes altså frem både i litteraturen og øvrige organisasjoners arbeid. Gjennomoppsettelsen av rollemodeller internt i organisasjonen, eller ulike typer mentorskap, avhengig av hva som passer organisasjonen best, kan det bidra til økt psykologisk trygghet tidlig i arbeidskarrieren. Slik kan disse type ordninger være hensiktsmessige måter å starte en inkluderingsprosess med en gang.

Tiltak 2.2: Skape rom for dialog, drøfting og problematisering av dagens situasjonsbilde

Gjennom interaksjoner, samarbeid og dialog kan man styrke individets psykologiske trygghet og følelsen av anerkjennelse (Houge, 2021). Dersom aktørene i tillegg klarer å legge fra seg deres hverdagslige antakelser og virkelighetsoppfatning, kan dialogen potensielt lede til læring og nye perspektiver (Tsoukas, 2009). Å tilrettelegge rom for dialog kan både løse eksplisitte utfordringer og implisitte kilder til konflikt. Gjennom å involvere aktører på tvers av organisasjonen, kan man også styrke inkludering av mangfoldet.

Dialogrommet belyse handlingsmønstre som vanligvis ikke tas opp til diskusjon. Gjennom at ledelsen åpner opp for problematisering av en aktuell problemstilling, kan det avdekke avvik mellom organisasjonens kulturuttrykk og -innhold (Drange, 2014). Samtidig kan slik involvering av ansatte skape følelse av medvirkning og forpliktelse til saken (Kuvaas & Dysvik, 2012). Et spesifikt eksempel på rom for dialog er utforming av strategier og

handlingsplaner. Utforming, årlig oppfølging og evaluering på tvers av organisasjonen, gir mulighet for diskusjoner og innspill fra ulike aktører (Grant & Jordan, 2015).

I Redd Barna Norge finner vi et praktisk eksempel på dette i deres årlige evalueringer av medarbeiderundersøkelsen. HR-ledelsen arrangerer møter med representanter fra fagforeninger og arbeidsmiljøutvalget, samt at resultatene drøftes i hver avdeling. Slik kartlegges risiko og utfordringer i arbeidsmiljøet og brukes aktivt til tilpasning av nye tiltak. De har også varslingsrutiner. Vedrørende Storebrand skiller Mangfoldsutvalget seg ut som en arena for problematisering, da de tar til seg ideer og problematikker som brukes aktivt i utforming av videre tiltak. Organisasjonen planlegger også kurs for ansatte i mangfold og inkludering, noe som også vektlegges av OXLO og IMDi som effektivt.

Norges Røde Kors har per nå få rom for dialog på tvers av roller, avdelinger og organisasjonen som helhet. Imidlertid kommer det fram i intervjuene et stort engasjement rundt å styrke denne praksisen, og benytte den som en bevisstgjøringsprosess rundt mangfold og inkludering. Et godt utgangspunkt for dette vil være ledermøtet i juni. Imidlertid bør Norges Røde Kors satse på å videreføre denne praksisen nedover organisasjonen, for sikre lokalt eierskap og diskusjon knyttet til spesifikke kontekster. Undersøkelser, samt bidrag fra eksternt kompetanse, kan være effektivt for å unngå organisatorisk treghet.

Tiltak 2.3: Eventer for de ansatte

Eventer for de ansatte kan være et nyttig tiltak for å skape engasjement og oppmerksomhet rundt mangfold og inkludering. Dette bryter opp i hverdagen, hvor elementer av improvisasjon og humor er nyttig for å tilrettelegge læring (Weick & Westley, 1996). For å arrangere eventer for ansatte kan mangfoldsstrategiens “operating plan” brytes ned til delmål med spesifikke budsjetter som slik gir delmålet sikkerhet og trygghet. Her kan man gi plass til aktiviteter, eventer, samt feiring av små eller store seire (Grant & Jordan, 2015). Slik kan også strategien utvikles gjennom eksperimentering og læring, og møte mindre motstand.

Eventene kan også brukes som intern markedsføring for å styrke engasjement og kulturell identifisering blant de ansatte (Edwards, 2013). Bruk av eksterne bidragsytere kan være forfriskende innspill til organisasjonens utforskning av muligheter. Imidlertid bør man være bevisst på at eventet ikke fremstår som et kortsiktig, episodisk endringstiltak, hvor effektene i

etterkant renner ut i sanden (Weick & Quinn, 1999). LIDO-modellen understreker også viktigheten av at eventet er tilpasset individers kultur (Drange, 2014). Å tilpasse eventet til Norges Røde Kors sin kontekst, samtidig med at man tar forbehold, er spesielt viktig for å unngå at man bommer på formålet.

Storebrand har utstrakt bruk av eventer for å skape engasjement og oppmerksomhet blant de ansatte, samt ut mot andre interessenter. Deres “Diversity and Inclusion Day”, samt 8.mars-arrangementet, er eksempler på dette. Støtte av gjennomgående aktivitet på sosiale medier signaliseres satsningen ut til både ansatte og interessenter. Nøkkelperson i Redd Barna Norge trekker også frem et 8.mars-arrangement, og dette kan ha positiv effekt på bevisstgjøring og styrker engasjementet.

Norges Røde Kors har per nå få eventer for de ansatte. Her kan det være fornuftig å bruke fantasien å finne aktiviteter og eventer som kan passe organisasjonens sammensetning av kulturer, bakgrunn og kompetanse. Eksempelvis kan arrangementskomiteer nedsettes, få dedikerte ressurser fra overordnet strategi, og frie tøyler til å utforme små og store hendelser. Da gjerne med tilknytning til målsettinger og deltakernes daglige gjøremål.

Tiltak 2.4: Tilstrebe universell utforming

Universell utforming sender et signal til de ansatte at de er verdsatt og inkludert (Lid, 2020). For grundigere kompetanseheving på dette feltet kan det anbefales å ta i bruk eksterne organisasjoner med inngående kunnskap. For eksempel Redd Barna Norge har anvendt ekspertisen til Norges Handikapforbundet for å analysere hvordan de kunne forbedre deres rekrutteringsprosesser.

Et eksempel på universell utforming er bruk av kjønnsnøytrale toaletter. Disse muliggjør for de som avviker fra kjønnsnormer å ha et sted de kan komfortabelt anvende uten å føle ytterligere press på å måtte “velge noe” som ikke passer. Det å bli tvunget til å velge kan ha svært negative ettervirkninger for enkeltindividet (Størksen Edland, 2021). Denne endring er ikke nødvendigvis det mest krevende for en kan ta i bruk toaletter som allerede eksisterer og eventuelt endre skilt.

Videre foreslår vi at organisasjonen legger til rette for hvilerom eller rom for tro og tanke. Hvilerom kan være hensiktsmessig for en fysisk eller kognitiv pause i løpet av dagen og kan optimalisere arbeidsdagen til ansatte (Torjusen & Myklebust, 2017). I tillegg legger man til rette for at religiøse ansatte har tilgang til et rom de kan praktisere sin religion. Slik kan man signalisere at man er en åpen og tolerant organisasjon, som tilpasser den enkelte ansattes behov (Singh & Babbar, 2021).

Åpent kontorlandskap kan gi negative konsekvenser hvis det ikke gjøres med skjønn. Det vil si at noen ikke egner seg i slik arbeidsmiljø og trenger eget kontor. Overstimulering forekommer gitt at i åpne kontorlandskap kan det forekomme mye støy og lignende, og kan hindre effektivt og tilfredsstillende eget arbeid. Et enkelt tiltak her kan være for eksempel støyreducerende hodetelefoner. I tillegg kan det fremkomme ubehag for den med funksjonsnedsettelse og hemninger siden kontorlandskap synliggjør individet i større grad. Dette fordi ikke alle er like komfortable med sitt handikap og lignende. Derimot kan dette motvirkes til en grad ved å ha en åpenhetskultur (Lid, 2020, s.140).

Språk er også viktig for å signalisere at alle skal bli inkludert på arbeidsplassen. Ved å gi muligheten for hørselshemmede å ha en måte å kommunisere på, vil sikre at de ikke føler seg ekskludert (Lid, 2020). Dermed vil en øke markant arbeidstrivsel samt sosial og psykisk velferd. Et tiltak her kan være at minimum en ansatt kan kommunisere via tegnspråk, som også hindrer en kommunikasjonsbarriere og derfor øke effektivitet.

Norges Røde Kors har allerede vurdert ulike perspektiver på mangfold og inkluderingspraksiser knyttet til universell utforming, og vil vi her påpeke at det er viktig at dette arbeidet fortsetter (tiltak 6; Vedlegg 2). Ved å implementere disse mer eller mindre inngripende tiltakene sikrer man både at mangfoldet blir ivaretatt og det bidrar til den enkeltes ansattes velferd (Brandt et al., 2004). Vi anser det som essensielt at dette blir en integral del av videre tiltaksplanen. Tilpasning kan være at en tar mindre tiltak først, og deretter øker kapasiteten for større tiltak over tid.

Tiltak 2.5: Tilstrebe økt psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er viktig for å skape et godt og velfungerende arbeidsmiljø. Dette fordi det gir medarbeidere mulighet til å ytre meninger og synspunkter som er essensielt i

inkluderingspraksiser. Det er også slik at psykologisk trygghet gir bedre rom for læring (Houge, 2021). Psykologisk trygghet gjør også arbeidere bedre rustet til å takle organisatoriske endringer, som ved holdnings- og kulturendringer for eksempel (Houge, 2021). Dette er viktig å presisere fordi at med økt mangfold må en gjøre lengre holdnings- og kulturendringsarbeid (Brandi et al., 2004). Minoritetsgrupper har særlig behov for å oppleve psykologisk trygghet fordi deres identitet kan oppleves som sårbar, enten ved at deres identitet er vært stigmatisert, eller at de har opplevd diskriminering samt ekskludering fra arbeidslivet (Lid, 2020).

Ved å øke den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen, blir det større åpenhet for å kunne erkjenne forskjeller og snakke om ulike oppfatninger uten at det fremkommer følelse av skam og ekskludering (Houge, 2021). Mangfoldige organisasjoner har særlig behov for at det oppleves gruppetilhørighet. Dette muliggjør bedre samarbeid sørger for bedre utnyttelse av den enkeltes potensial (Brandi et al., 2004).

Nøkkelperson i Storebrand informerer om at kurs knyttet til psykologisk trygghet var vellykket og populære. I tillegg fremgår det i et av intervjuene med Norges Røde Kors at ansatte er allerede positivt innstilt til kurs om psykologisk trygghet. Gitt det eksisterende engasjementet og at det var vellykket gjennomført, kan det være nyttig å trekke inn disse i kurs om mangfold. Dette er fordi da knytter en tidligere kunnskap med noe nytt, som skaper mer effektiv læring (Belenky & Schalk, 2014).

7.2.3 Læringssystem

Tiltak 3: Utvikle et læringssystem

Argyris og Schön trekker (1996) frem i sin artikkel viktigheten av at organisasjoner klarer å utvikle et læringssystem (Argyris & Schön, 1996). Læringssystemet består både av organisatoriske strukturer og «atferdsverden», medlemmenes mønster av atferd, holdninger og følelser. Disse to er gjensidig avhengige, hvor det strukturelle tilrettelegger for samvær og interaksjoner avhengig av hvorvidt deltakerne er tilbøyelige til å ha dette.

Poenget er at læringssystemet oppstår i samspill mellom ansattes holdninger og atferd, og strukturer som tilrettelegger for læring – som arenaer for interaksjon i det fysiske kontorlokalet, diskusjonforum, kurs og utviklingstiltak. Gjennom at HR-avdelingen har

prosedyrer og rutiner som støtter opp under disse, kan de ansatte kontinuerlig stimuleres til læring. Dette tiltaket går altså på tvers av flere andre tiltak, da tiltaket berører hele organisasjon fra topp til bunn. For få utviklingen i gang kan intensivsystemer være hensiktsmessig så lenge det ikke går utover formålet. Ideelt sett resultatet av tilretteleggingen medføre andreordens læring, hvor de ansatte lærer hvordan man lærer i arbeidshverdagen (Argyris & Schön, 1996).

I intervjuene uttrykte Norges Røde Kors en uttrykt målsetting om å være en endringsvillig og åpen organisasjon. Ved å utvikle et læringssystem kan de sikre seg stadig utvikling og utforskning av nye muligheter.

På den annen side er utvikling av læringssystem krevende å oppnå. Her kommer kontinuerlige endringstiltak til sin rett. Gjennom årvåkenhet til bevegelser internt i organisasjonen, samt små tiltak som en del av noe større, kan læringssystemet gradvis vokse fram (Weick & Quinn, 1999). Norges Røde Kors sitt tiltak nr. 7, om å opprette mangfolds- og inkluderingside på Korsveien, er her et fornuftig tiltak som kan være et steg i riktig retning (Vedlegg 2). Videre kan aktiv bruk av intranett, LinkedIn, samarbeid på tvers av avdelinger og kontorer, luftigere utforming av kontorlokaler, samt rom for dialog være nyttige tiltak. Kontakt og erfaringsutveksling med andre organisasjoner innenfor ulike bransjer kan til og med være kilden til utvikling av et kunnskapsnettverk.

Tiltak 3.1: Opprette en kanal hvor alle kan formidle ideer og tanker om mangfoldet

Et eksempel på strukturer som tilrettelegger for læring, er etablering av en intern kanal der samtlige ansatte kan uttrykke idéer og tanker knyttet til mangfold og inkludering. Ifølge Argyris og Schön (1996) kan slike kommunikasjonskanaler bidra til holdningsskapende arbeid. Tsoukas (2009) underbygger dette, og hevder at sosiale interaksjoner er en kilde til læring. Slike sosiale interaksjoner er viktige, uavhengige om de skjer i det fysiske eller digitale rom. Mer spesifikt kan digitale fora være en plattform for ansatte som av ulike grunner ikke ytrer seg muntlig i offentlighet, hvor de får et rom der de også kan bidra til erfaringsutveksling, læring og engasjement.

I tillegg til læringsperspektivet, vil et slikt fora legge til rette for større mulighet for engasjement og mangfoldsinitiativer fra "gulvet". Storebrand trekker fram dette idealet

knyttet til deres interne delingskultur. Via LinkedIn bedriver de både markedsføring både internt og eksternt (Edwards, 2013) gjennom at ansatte deler egne perspektiver, eller reflekterer over andres. Eksempelvis startet deres fokus på økt psykologisk trygghet gjennom at ansatte registrerte oppmerksomheten rundt temaet.

Det fremkom av intervju med nøkkelperson i Redd Barna Norge at mye av deres mangfolds- og inkluderingsarbeid hovedsakelig startet med initiativ fra enkeltpersoner i organisasjonen som var opptatt av å ha en mangfoldig og inkluderende organisasjon. Et slikt fora for erfaringsutveksling, med rom for innspill til hvordan arbeide med mangfolds- og inkluderingsarbeid kan bidra til positiv utvikling internt i Norges Røde Kors. Dette kan på mange måter legge til rette for holdningsendringer blant de ansatte. Derfor foreslår vi at Norges Røde Kors skal holde tak i arbeidet med utviklingen av en mangfolds- og inkluderingside på Korsveien (tiltak 7; Vedlegg 2) og på den måten skape en kommunikasjonskanal som legger til rette for læring, endring og engasjement.

Tiltak 3.2: Benytte eksterne bidrag

Der egen organisasjon ikke har inngående forståelse eller kompetanse innenfor et felt, eller problemstilling, kan det være hensiktsmessig å benytte seg av kompetanse fra eksterne organisasjoner. Disse kan komme med råd og veiledning for hvordan en organisasjon kan best tilpasse seg fremtidige eller nåværende ansatte. De har ofte egen spesialkompetanse innenfor et felt og derfor dedikerte ressurser til det. På denne måten tilføres organisasjonen ny kunnskap og kan hjelpes til å utvikles videre som den ikke kunne gjort på egen hånd (Mazloomi Khamsheh et al., 2017).

Likevel, må en sikre at denne eksterne kunnskap er mulig å forene eller bygge på tidligere kunnskap organisasjonen har (Belenky & Schalk, 2014). Ved å vise til en slik sirkulerende kunnskaps allokering kan medarbeidere komme med egne erfaringer om hvilke løsninger passer best. Også ved å åpne bedrifter i større grad mot ekstern kunnskap eller bidrag, kan en fasilitere muligheten for at utstående medlemmer, som kunder, støttere, frivillige kan komme med relevante forslag (Furusten & Junker, 2017). Dette kan være positivt ved at organisasjonen sparer tid og ressurser (til en viss grad) enn hvis kunnskapen skulle finnes på egen hånd. Systemer for å ha forbund og anonymiserte innslag kan også hjelpe med tilfeller der minoritetsgrupper har vanskeligheter med å være vokale for egne behov.

Organisasjonen bør være villig til å ha et eksplorativ og åpent sinn til eksterne bidrag for best ytelse av dem (Mazloomi Khamsh et al., 2017). Hvis har en slik kultur er det også mulig for å tilpasse egne behov for videre læring. Her vurderes det derfor at eksterne bidrag er svært hensiktsmessig for ikke å bli låst inne i tankemønstre og øke innovasjon rundt hvordan sikre, åpne for å beholde mangfold. God og hensiktsmessig kunnskap vil kunne dermed øke forståelsen av hvordan en kan være en inkluderende organisasjon med å ta til høyde forskjellige behov.

Det fremgår av intervjuer at Redd Barna Norge benyttet seg av Norges Handikapforbund for hjelp med universell utforming, samt FRI “Rosa kompetanse”-kurs og trakk frem at det bidro til å veilede hvordan møte folk med annerledes legning og kjønnsidentitet (FRI, u.å.). Videre fortalte nøkkelpersonen i Storebrand at de har dannet egen gruppe som jobber utelukkende med mangfolds- og inkluderingsbidrag. De innhenter informasjon enten utad eller gjennom systemer der de plukker opp meninger til medarbeidere for vurdering.

Tiltak 3.3: Oppsøke ekstern evaluering

Videre kan det være hensiktsmessig å ikke bare se til eksterne bidrag for kompetanseheving, men også for å bli evaluert på mangfolds- og inkluderingsarbeidet. Dette skal ikke forveksles med eksterne bidrag, slik det fremgår i Tiltak 3.2. Forskjellen mellom en ekstern evaluering og få ekstern ekspertise, er at evaluering krever mer selvrefleksjon fra organisasjonen i hvordan de har lyktes eller burde jobbe videre med arbeidet for mangfold og inkludering. Evalueringen og resultatene av den kan bidra til å unngå stagnering og jobbe videre fremover med videre utvikling (Kong, 2015).

Intervjuperson i Storebrand forklarte at de benytter seg av mange ulike indekser og søknader til eksterne organisasjoner som jobber eksplisitt med mangfold og inkludering. Eksempelvis planlegger de å søke om midler fra IMDi knyttet til kurs for ansatte, nevnt i tiltak 1.3. Slik vil de indirekte oppnå en ekstern evaluering av deres mangfolds- og inkluderingsarbeid. Disse vurderingsformene fant nøkkelpersonen i Storebrand særlig effektiv. Det å bli rangert med andre virket som en ekstra motivasjonskraft for å jobbe videre med forbedring, og anses som bra selvrefleksjon som bidrar til å utvikle egne læringsmetoder (Argyris & Schön, 1996; Mazloomi Khamseh al., 2017). Nøkkelpersonen reflekterte også hvordan det å bli rangert

tydeliggjør hvilke spesifikke områder som trenger forbedring og nye retningslinjer. På denne måten bruker organisasjonen mindre tid og ressurser på hva problemområdene er, gitt at de har blitt belyst eksplisitt. Nøkkelpersonen anbefalte derfor denne metoden i høyeste grad effektiv.

Vi foreslår derfor at Norges Røde Kors satser videre på sine planer om ekstern evaluering (tiltak 11, Vedlegg 2). Læringspotensialet er stort, og det er ressurseffektivt fordi organisasjonen sparer egen tid og ressurser. I tillegg underbygger det idéen om at organisasjonen er åpen og endringsdyktig. Å benytte nevnte tilskuddsordning fra IMDi er her et enkelt tiltak, hvor man både kan oppnå ekstern evaluering og bidrag.

Tiltak 3.4: Søke bransjesamarbeid

Bransjesamarbeid gjør kunnskaps- og erfaringsdeling lettere. Det å skaffe seg ekstern kunnskap hjelper på at egen organisasjon styrker eller forbereder egen intern kunnskap samt innovasjonsevne (Kong, 2015). Hvis det i tillegg er en felles læringskultur hos samarbeidende organisasjoner, kan en dele erfaringer knyttet til eventuelle suksesser eller feilaktige beslutninger. Man må dog være oppmerksom på hvilke bransjesamarbeid som er mest hensiktsmessige. Hvis samarbeid eller allianse oppstår med en organisasjon som er *for* lik seg selv kan det hende at kunnskap ikke utvikles gitt lik tankegang. Derimot hvis en organisasjon er *for ulik* oppstår overføringsproblemer rundt kunnskapsdeling. Hvis det ikke kan replikeres i egen organisasjon er kunnskapen ikke god nok (Mazloomi Khamseh al., 2017). Ekstern kunnskap oppfordrer til nytenkning og innovasjon, og kan ha positive ringvirkninger utover kun mangfold og inkludering.

Storebrands nøkkelperson så særlige fordeler med denne måten å samarbeide på. Det at en kunne lære sammen virket som en måte å utvikle ulike systematiske tankeganger og ved å utfordre hverandre kom det frem bedre løsninger. Norges Røde Kors har allerede initiert tiltaket med å samarbeide med NAV og Universitetet i Oslo (UiO) for å heve eget kunnskapsnivå. Derfor kan samarbeid med flere organisasjoner være mulig å initiere. Vi anser det hensiktsmessig å fortsette slike samarbeid for kompetanseheving, utfordring av tankesett og økt innovasjonspotensial.

Tiltak 3.5: Delta på lederkurs

Vi har tidligere i tiltaksanalysen lagt stor vekt på viktigheten av ledelsen i organisasjonen. Som en forlengelse av dette, foreslår vi et konkret tiltak knyttet til lederkurs. Dette har hovedsakelig utspring basert på konseptet om mangfoldsledelse presentert i Brenna (2018) og Argyris og Schöns (1996) idéer om ledelsens påvirkningskraft på læring og endring i organisasjoner (Brenna, 2018; Argyris & Schön, 1996). Mangfoldsledelse omhandler de initiativene en organisasjon iverksetter for å sikre mangfold og god inkludering og forplikter ledere til å utvikle alle ansatte (Drange, 2014). Fra et mangfoldsledelsesperspektiv er derfor lederkurs knyttet til hvordan lede mangfold er et sentralt element. Herunder trekkes kompetanse- og lederutviklingsprogrammer frem som sentrale elementer for hvordan lykkes med mangfolds- og inkluderingsarbeidet.

Argyris og Schön (1996) mener at ledelsen spiller en stor rolle i å adoptere endring i organisasjoner. I tråd med deres perspektiv på endring i organisasjoner, argumenterer vi for at engasjerte ledere har stor påvirkningskraft og evnen til å plante nye holdninger blant ansatte. Slik har ledere direkte makt til å omstrukturere normer og drive med holdningsskapende arbeid. Erfaringene ledere tar med seg fra lederkurs bidrar til kompetanseheving som dermed påvirker holdningene i resten av organisasjonen. På bakgrunn av dette mener vi at Norges Røde Kors bør legge til rette for at ledere kan delta på kurs i mangfoldsledelse og øvrige kurs som har til hensikt å bidra til kompetanseheving på mangfoldsfeltet. Med andre ord bør de videreføre deres planer om opplæring og utviklingsaktiviteter for ledere (tiltak 1; Vedlegg 2).

9 KONKLUSJON

Formålet med denne rapporten har vært å kartlegge eksisterende forskning og praksis på mangfolds- og inkluderingsfeltet, samt evaluere Norges Røde Kors sitt arbeid og tiltak for styrket mangfold og inkludering blant ansatte. Som resultat har vi presentert konkrete tiltak for videre arbeid. I lys av dette har vi forsøkt å besvare problemstillingen: *«På bakgrunn av eksisterende litteratur og teori, samt egne funn: hvilke tiltak bør Norges Røde Kors implementere og videreutvikle for å styrke deres mangfolds- og inkluderingsarbeid?»*

Studien har vist at mangfolds- og inkluderingstiltak betinger en gjennomgripende forankring i hele organisasjonen. Her er det essensielt med inkluderende ledelse i form av en engasjert

toppleddelse med genuin interesse og forståelse for temaet (Argyris & Schön, 1996). Både internasjonalt og nasjonalt har Norges Røde Kors et ønske om å styrke sitt mangfolds- og inkluderingsarbeid. Imidlertid har dette vært begrenset til spesifikke områder underbygget av vage formuleringer. På bakgrunn av dette blir det synlig at Norges Røde Kors bør unngå at denne satsningen ikke blir begrenset til visse avdelinger og fokusområder. Norges Røde Kors foreløpige tiltak (Vedlegg 2) fremstår dermed som et steg i riktig retning selv om det er langt igjen til mål.

Som en konsekvens av nevnte aspekter er våre foreslåtte tiltak av omfattende, men konkret, karakter. Overordnet er tiltakene inndelt i temaene mangfoldsstrategi, engasjement og kultur, og læringssystem. Gjennom praktisering av mangfoldsledelse, forplikter lederne seg til å utvikle *alle* ansatte. Støttet av en mangfoldsstrategi med en tydelig policy om verdier, holdninger og atferd tilknyttet mangfold og inkludering, fremstår satsningen solid, legitim og hensiktsmessig (Drange, 2014). Strategien kan fortløpende evalueres og slik kontinuerlig videreutvikles. Satsningen bør videre dedikeres til en eller flere personer, gjerne utenfor toppledelsen. Ved bruk av strategiske indikatorer skaper man ytterligere forpliktelse og oppmerksomhet til temaet (Johnson et al., 2019). Dermed sikrer man at samtlige deler av organisasjonen inkluderer mangfoldet, samt skaper lokal forankring. Med dette som grunnlag har organisasjonen gode forutsetninger til å bygge opp et læringssystem. Gjennom å føre inkluderende ledelse samkjørt med strukturelle betingelser som tilrettelegger for interaksjon og kunnskapsdeling, kan synergieffekter mellom mangfold og inkludering oppstå (Argyris & Schön, 1996). Ideelt kan Norges Røde Kors kontinuerlig lære hvordan de lærer, og slik være både en kompetent og utforskende hjelpeorganisasjon.

Her er det imidlertid essensielt å ha et langsiktig perspektiv, da prosessen ikke vil gå knirkefritt. En organisasjon foretrekker ikke endring, slik at oppnering fort kan oppstå. Eksempler på utfordringer er på allokering av ressurser og økt konfliktnivå. For å motvirke konsekvensene er det nyttig med tett samarbeid mellom ledelsen og HR-avdelingen (Boehm & Dwertmann, 2015). Vi understreker derfor at tiltakene i tiltaksgruppe 1 «Mangfoldsstrategier» er en inngangsport til supplerende implementering av de andre tiltakene. Slik oppnår man en bevisstgjøringsprosess som er vedvarende.

LITTERATURLISTE

- Argyris, C. & Schön, D. (1996). What is an organization that it may learn? I D.A. Schön, red. *Organizational learning II: theory, method, and practice* (s. 3-29). Addison-Wesley.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening* 50(4), 326-336.
- Barak, M. E. M. (2014). *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace* (3. utg.). California: SAGE Publications.
- Belenky, D., & Schalk, L. (2014). The Effects of Idealized and Grounded Materials on Learning, Transfer, and Interest: An Organizing Framework for Categorizing External Knowledge Representations. *Educational Psychology Review*, 26(1), 27-50.
- Bell, S., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., & Briggs, A. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743. DOI: 10.1177/0149206310365001
- Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.017>
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S., og Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2011). *Corporate social responsibility* (2.utg.). New York: Oxford University Press.
- Boehm, S., & Dwertmann, D. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63. DOI:10.1093/workar/wau008
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Brenna, L. R. og Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid. *Økonomi og finans* 34 (3), s. 186-195. Oslo. Universitetsforlaget. DOI: 10.18261/issn.1504-2871-2018-03-0
- Bufdir. (2021, 22.oktober). Aktivitets- og redegjøringsplikt (ARP) for arbeidsgivere. *Bufdir*.

Hentet fra:

https://bufdir.no/fagstotte/produkter/aktivitets_og_redegjorelsesplikt_for_arbeidsgivere/#heading-contentlink-120476

Campbell, J. (2010). Institutional Reproduction and Change. I G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. Pedersen & R. Whitley (Red.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis* (s.87-116). Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199233762.003.0005

Clegg, S., Kornberger, M. & Mount, M. (2019). *Managing and Organizations: an Introduction to Theory and Practice* (5.utg.). London. Sage Publications Ltd.

Dahl, A. (2021, 8.sep.). Policy. *Snl.no*.

Hentet fra:

<https://snl.no/policy>.

Dudovskiy, J. (2018). *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: a step by step approach*. Hentet fra research-methodology.net.

Drange, I. (2014). *Mangfoldsledning: En kunnskapsoversikt* (Bd. 2014). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Edwards, M.R. (2013). Employer Branding: Developments and Challenges. I S., Bach & M.R., Edwards (Red.), *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (5.utg., s. 389- 410). Hoboken: Wiley.

Eidskrem, I. (2007). *Eksterne Kurs: Et Springbrett Til Kompetanse?* (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.

Finn.no. (2022). Kaféansvarlig miljøarbeider.

Hentet 9. mai fra:

<https://www.finn.no/job/parttime/ad.html?finnkode=256507432>.

Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold. (u.å.). Om Rosa kompetanse.

Hentet 4. Mai 2022 fra:

<https://www.foreningenfri.no/rosa-kompetanse/om-rosa-kompetanse/>

Furusten, S. & Junker, S. (2017). "Hybrid Organization And Social Responsibility." I M. Kallifatides & L. Lerpold (Red.), *Sustainable Development And Business* (s.25-48). Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Grant, R., & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2.utg.). Chichester: Wiley.

Houge, E.S. (2021, 28. april). Vil du skape endring på jobb? Start med psykologisk trygghet. *Psykologisk. no*.

Hentet fra <https://psykologisk.no/2021/04/vil-du-skape-ending-pa-jobb-start-med-psykologisk-trygghet/>

Integrering- og mangfoldsdirektoratet. (2013). *Mangfold i heleide statlige virksomheter status 2013*.

Hentet fra:

<https://www.imdi.no/arkiv/arkiverte-publikasjoner/mangfold-i-heleidestatlige-virksomheter/>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy* (11. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Klemsdal, & Kjekshus, L. E. (2021). Designing Administrative Reforms for Maintaining Trust. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 241–249. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1694540>

Kong, E. (2015). A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: External knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 463–474. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.63>

Kuvaas, B & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Lid, I. (2020). *Universell utforming og samfunnsdeltakelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Loseke, D. R. (2017). *Methodological Thinking: Basic principles of social research design* (2. utg.). London: SAGE Publications.

Mazloomi Khamseh, H., Jolly, D., & Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92-104.

Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit. *Harvard Business review*. 1981; (January-February 1981).

Midtbøen, A., H. og Rogstad, J. (2012) *Diskrimineringens omfang og årsaker: etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv* (ISF Rapport 2012:001). Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.

- Mossige, S. (2009). Identitet, funksjonshemming og arbeid. I J. Tøssebo (Red.), *Funksjonshemming* (s. 71-86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nygaard, M. (2021, 9. desember). *LS 211209*. Innlegg presentert ved ledermøte i Norges Røde Kors, Oslo.
- Oslo kommune (u.å.) Hva er OXLO?
Hentet 4. mai 2022 fra:
<https://www.oslo.kommune.no/oxlo/om-oxlo/hva-er-oxlo/#gref>.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x
- Otten, S., van der Zee, K., & Brewer, M. (2015). *Towards Inclusive Organizations: Determinants of Successful Diversity Management at Work*. London: Psychology Press.
- Posten Norge. (2018, 14.mars). Ekstra innsats for mangfold og integrering.
Hentet fra:
<https://www.postennorge.no/baerekraft/ekstra-innsats-for-miljo-integrering-og-mangfold>
- Ragin, C. C. & Amaro, L. M. (2019). *Constructing Social Research. The unity and diversity of method* (3. utg.). London: SAGE Publications.
- Redd Barna Norge. (2020). *Likestillingsredegjørelse Redd Barna 2020*. Oslo: Redd Barna Norge.
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., Markova, V. (2013). *"Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen*. Universitetet i Bergen.
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S89-S106. DOI: 10.1002/job.1957
- Singh, R.K., & Babbar, M. (2021). Religious Diversity at Workplace: A Literature Review. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 229-247. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00105-1>
- Storebrand. (2021). *Likestillingsredegjørelse Storebrand*. Oslo: Storebrand
- Størksen Edland. (2021, 6. mars). Mener utformingen av doen kan øke selvmordstankene. *Studvest*.

Hentet fra:

<https://www.studvest.no/mener-utformingen-av-doen-kan-oke-selvmordstankene/>

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Torjusen, A. & Myklebust, M. (2017, 22. januar). – Ta deg en høneblund på jobben. *NRK.no*.

Hentet fra:

<https://www.nrk.no/livsstil/-ta-deg-en-honeblund-pa-jobben-1.13320401>

Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 20(6), 941-957. DOI: 10.1287/orsc.1090.043

Voss, J., Albert, I., & Ferring, D. (2014). Language use and value orientations in multinational work teams in Luxembourg: Conflict or harmony? *International Journal of Intercultural Relations*, 41 (Juli), 192-196.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2014.04.006>

Weick, & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

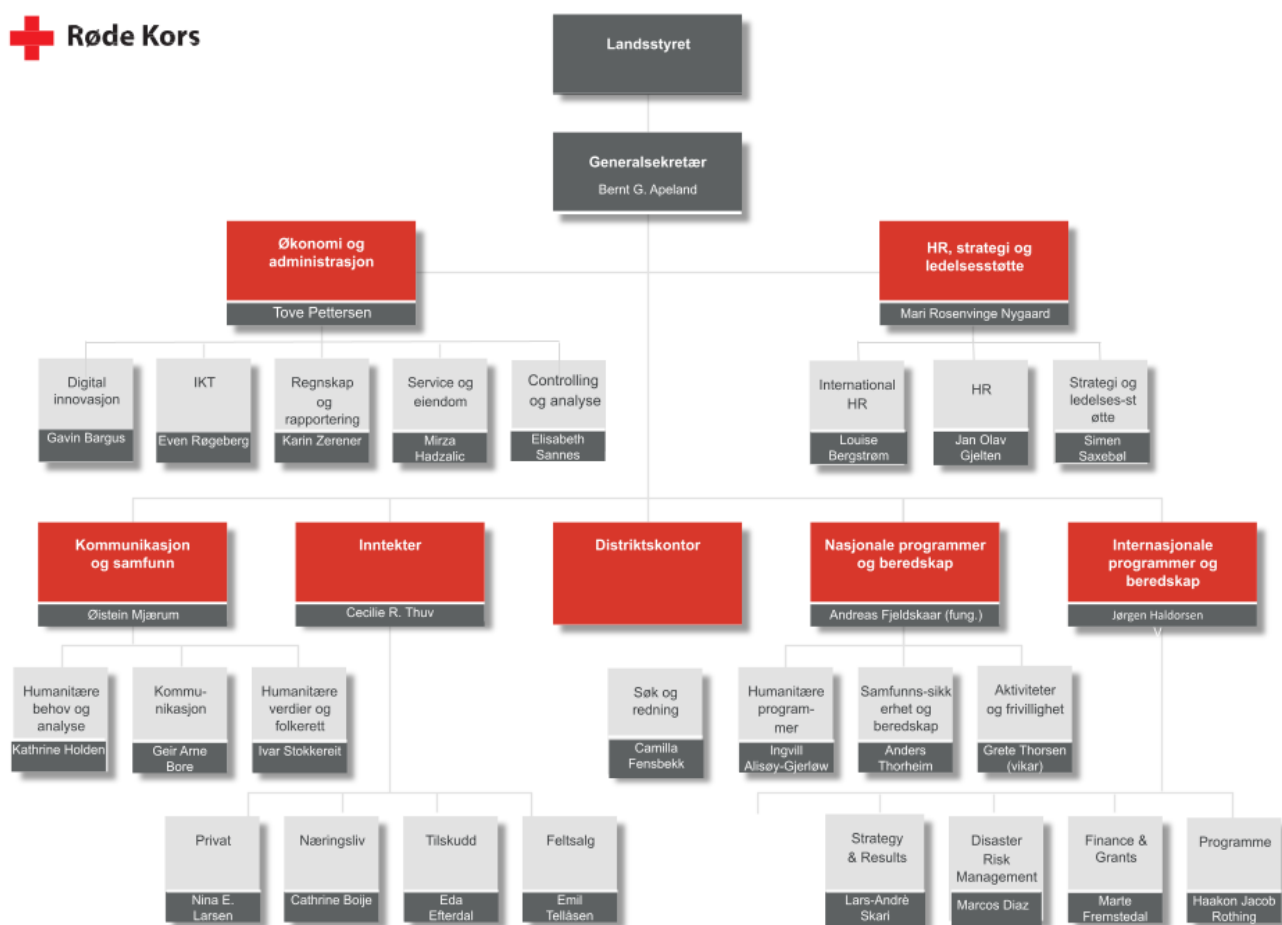
Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. I S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 440-458). Sage Publications.

Øiaas, S. H. (2013). *Mangfoldsstrategier i arbeidslivet. En case-studie av 5 norske virksomheter*. (Masteroppgave). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.

Alle kilder som er brukt i denne rapporten er oppgitt i litteraturlisten.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Organisasjonskart



Vedlegg 2: Opprinnelige tiltak for ansatte

Nr.	Tiltak	Hensikt	Ansvarlig
1	Etablere opplæring og utviklingsaktiviteter for ansatte ledere innen mangfoldledelse og inkludering som del av lederutvikling for 2022	Bygge kunnskap om mangfoldledelse og inkludering	HRSL
2	Vareta nye krav til rapporteringsplikt	Leve opp til lovpålagte krav fra myndighetene	HRSL
3	Inngå samarbeidsavtale med NAV	Styrke mangfold gjennom rekrutteringsarbeidet	HRSL
4	Vurdere mentor- eller praksisordning som et målrettet inkluderingstiltak	Styrke inkludering av mangfoldkandidater (eks. fra NAV)	HRSL
5	Gjennomgå organisasjonens personalmessige retningslinjer og prosesser	Kvalitetssikre personalpolitikk og interne HR prosesser	HRSL
6	Inkludere mangfold- og inkluderingsperspektivet når kontorlokale skal vurderes.	Sikre at hovedkontoret legger til rette for inkludering ØK/ADM er ansvarlig for universell tilrettelegging	HRSL
7	Opprette «Mangfold- og inkluderings» på Korsveien	Bygge stolthet og kunnskap om mangfold og inkludering. Inspirere til handling	HRSL
8	Implementere ny strategisk indikator for å holde øye med utvikling av kjønnsbalanse blant ledere	Holde øye med fremgang innen kjønnsbalanse i ledende stillinger nasjonalt og internasjonalt	HRSL
9	Utforske nye rekrutterings- og tilknytningsformer i kapasitetsbyggingen internasjonalt	Styrke vår evne til å gjenspeile de lokale samfunnene vi er til for i internasjonale programmer og operasjoner	HRSL IPB
10	Vurdere hvordan språk benyttes i organisasjonen	Sikre at vi er inkluderende for ulike språkgrupper	HRSL
11	Samarbeide med AFF og UiO om studentprosjekt	Få innspill til hvordan lykkes med mangfoldarbeidet	HRSL
12	Vurdere behov for å kartlegge nå-situasjonen	Sikre at vi har fokus på de riktige langsiktete tiltakene	HRSL
13	Vurdere behov for mangfold og inkluderingsombud	Sikre tilstrekkelig fagkompetanse for å gjennomføre kartlegging og sikre gjennomføring	HRSL

Vedlegg 3: Forslag til tiltak for ansatte

Nr.	Tiltak
	Mangfoldsstrategier
1	<i>Formulere og etablere en mangfoldsstrategi</i>
1.1	Formulere en informativ og praktisk mangfoldspolicy
1.2	Sette av dedikerte ressurser og ansvarliggjøring av mangfoldsarbeid
1.3	Øremerke ressurser til kursing og kompetanseheving
1.4	Bruk av strategiske indikatorer og kartlegging av holdninger
1.5	Revidering av rekrutteringsprosessen
1.6	Vurdere arbeidsspråket i organisasjonen
	Engasjement og kultur
2	<i>Signalisere engasjement i toppledelsen rundt mangfold og inkludering</i>
2.1	Opprette rollemodell- eller mentorordning for inkludering av nyansatte
2.2	Skape rom for dialog, drøfting og problematisering av dagens situasjonsbilde
2.3	Eventer for de ansatte
2.4	Tilstrebe universell utforming
2.5	Tilstrebe økt psykologisk trygghet
	Læringssystem
3	<i>Utvikle et læringssystem</i>
3.1	Opprette en kanal hvor alle kan formidle ideer og tanker om mangfoldet
3.2	Benytte eksterne bidrag

3.3	Oppsøke ekstern evaluering
3.4	Søke bransjesamarbeid
3.5	Delta på lederkurs

Vedlegg 4: Samtykkeskjema

Om deltakelse i forskningsprosjektet:

Mangfold og inkludering i Røde Kors

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet blant annet er å kartlegge Røde Kors mangfolds- og inkluderingsarbeid. Gjennom Universitetet i Oslo har Røde Kors gitt oss et mandat. Basert på denne vil vi utarbeide en rapport og ønsker derfor å invitere deg til et intervju. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Røde Kors ønsker å arbeide med mangfold og inkludering gjennom ulike strategier og initiativer. Det er igangsatt arbeid for å utvikle en felles retning for hvordan Røde Kors bør arbeide for å styrke mangfold og inkludering i hele organisasjonen. Denne rapporten utvikles dermed som del av dette arbeidet. Rapporten vil rettes mot kartlegging og evaluering av gjennomførte og aktuelle tiltak for mangfold blant ansatte, som gjenspeiler det samfunnet organisasjonen er til for.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet gjennomføres av Erlend Daae Alstad, Marte Arkøy, Helena Holmgaard Gerxhaliu og Kaja Wiig. Prosjektet gjennomføres i tråd med masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Røde Kors har i samarbeid med UiO gitt oss et oppdrag, og fungerer derfor som ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du som får dette informasjonsskrivet er strategisk utvalgt, med tanke på din stilling i Røde Kors/annen relevant organisasjon. Vi tenker at du kan gi oss nyttig informasjon i vårt arbeid med å kartlegge Røde Kors arbeid med mangfold og inkludering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ta ca. en time og vil gjennomføres med minimum en intervjuer. Det vil bli tatt lydopptak og gjort notater av intervjuene.

Intervjuet inneholder blant annet spørsmål om din rolle i organisasjonen, dine oppfatninger av Røde Kors/annen organisasjons mangfolds- og inkluderingsarbeid, og spørsmål om tiltak gjennomført og prosesser knyttet til tema. Dine svar vil bli brukt som empiri rundt forskningsspørsmålene. Det vil hjelpe oss med å kartlegge gjennomførte tiltak og status quo for mangfolds- og inkluderingsarbeidet i Røde Kors/videre utvikling av tiltak.

Deltakelse er frivillig

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakelse i intervjuet vil ikke ha noen påvirkning på ditt forhold til arbeidsplass/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysningene. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine, vil navnet og kontaktopplysningene dine være anonymisert og erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du som deltaker vil ikke gjenkjennes i publikasjon av rapporten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger slettes ved prosjektslutt. Anonymiserte data eventuelt kunne gjenbrukes til senere masteroppgave.

–

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen

Kaja Wiig

Marte Arkøy

Erlend Daae Alstad

Helena Holmgaard Gerxhaliu

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Mangfold og Inkludering i Røde Kors*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta på intervju.
- Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguide

Aktør	
Konsulent/intervjuer	
Dato	
Notat til intervjuer	

Introduksjon:

Røde Kors ønsker å arbeide med mangfold og inkludering gjennom ulike strategier og initiativer. Gjennom Røde Kors sin strategi “Handlingsprogrammet for 2021”, og “Internasjonal Strategi 2021-2023”, er det igangsatt arbeid for å utvikle en felles retning for hvordan Røde Kors bør arbeide for å styrke mangfold og inkludering i hele organisasjonen. Denne rapporten utvikles dermed som del av dette arbeidet. I tillegg ligger også endringer i det norske lovverket til grunn for denne rapporten.

Et av hovedpunktene i Røde Kors sitt arbeid for økt mangfold fremgår gjennom deres bestemmelse for mangfold i Røde Kors (Mål 2): “Alle organisasjonsledd etterstreber å gjenspeile samfunnets og befolkningens mangfoldige sammensetning; i styrer og råd, blant tillitsvalgte, frivillige og ansatte”. Arbeidet vil derfor rettes mot kartlegging og evaluering av gjennomførte og aktuelle tiltak for mangfold blant ansatte, som gjenspeiler det samfunnet organisasjonen er til for.

Intervjuet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet. Da sletter vi all foreløpig innsamlet data. Vi tar lydopptak av denne samtalen, og anonymiserer dine personopplysninger under transkriberingen av intervjuet slik at du ikke kan identifiseres. Informasjonen fra intervjuet vil bli brukt til samlet analyse av dataene, og til rapportens ferdigstillelse.

Problemstilling:

Hva er beste praksis for økt mangfold og inkludering i organisasjoner? Videre, hvordan belyser dette eksisterende og planlagte mangfolds- og inkluderingstiltak i Røde Kors?

Innledning	
Kan du kort fortelle om avdelingen du tilhører og rollen din?	
<ul style="list-style-type: none"> • Antall deltakere og eventuelle kjennetegn • Ansvarsområder 	
Kan du kort fortelle om din utdanning og arbeidserfaring (i og utenfor Røde Kors)?	
Hvor tett er du på selve gjennomføringen av overordnede føringer?	
Hva er mangfold og inkludering for dere i Røde Kors? (interessert i å høre henne forklare det med egne ord)	
Hvorfor skal dere øke mangfoldet?	
Overordnet sett, hvordan opplever du Røde Kors sitt arbeid for å øke mangfold og inkludering blant de ansatte?	
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du Røde Kors sin kultur omkring mangfold og inkludering? 	
Helt overordnet, hvordan ville du rangert Røde Kors sitt arbeid for mangfold blant ansatte på en skala fra 1-5 der 1 er dårligst og 5 er best.	
Helt overordnet, hva er positivt med mangfold i organisasjoner?	
Hva kan være utfordringer som følger med mangfold?	
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Hvordan kan disse utfordringene løses? 	
Tiltak	

<p>Hvordan opplever du Røde Kors sitt arbeid for mangfold og inkludering?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine erfaringer? • På hvilken området blir arbeidet tydelig? 	
<p>Hvilke tiltak har blitt diskutert for økt mangfold og inkludering i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke type tiltak er det (praktiske, ideelle, symbolske)? • Hva er formålet med tiltakene? • På hvilket grunnlag utformet dere tiltakene? • På hvilket grunnlag prioriterer dere tiltakene? 	
<p>Er det noen tiltak som har blitt gjennomført?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gikk tiltakene ut på? • Gikk implementeringen av tiltaket som dere hadde sett for dere? • Hva var resultatet av tiltakene? 	
<p>Hvis ingen tiltak har blitt gjennomført:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor har ikke tiltakene blitt gjennomført? • Hva skal til for at tiltakene blir gjennomført? • Hva tenker du er konsekvensen av at tiltakene ikke blir gjennomført? 	
<p>Er det noe i prosessen som burde blitt gjort annerledes eller satt i gang tidligere? (<i>F.eks. ansvarsfordeling, delegering, prioriteringer?</i>)</p>	
<p>Opplever du at organisasjonen hadde gode nok tid og ressuser (kompetanse, økonomi) som forutsetning til å utvikle og implementere tiltak(ene)?</p>	
<p>Viktige læringspunkter og behov for videreutvikling av mangfolds- og inkluderingsarbeidet</p>	
<p>Hvordan ser du for deg at dere best kan jobbe med mangfold og inkludering framover?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva skal til for at dere skal lykkes enda bedre med tiltakene? (<i>rammebetingelser – kompetanse, økonomi, støttefunksjoner, etc.</i>) 	

Hva har du og organisasjonen lært underveis i arbeidet med arbeidet som du vil videreføre?	
Har du anbefalinger til andre ledere-/avdelingsledere?	
Avslutning	
Er det noe annet du kommer på som du vil si om mangfolds- og inkluderingsarbeidet?	