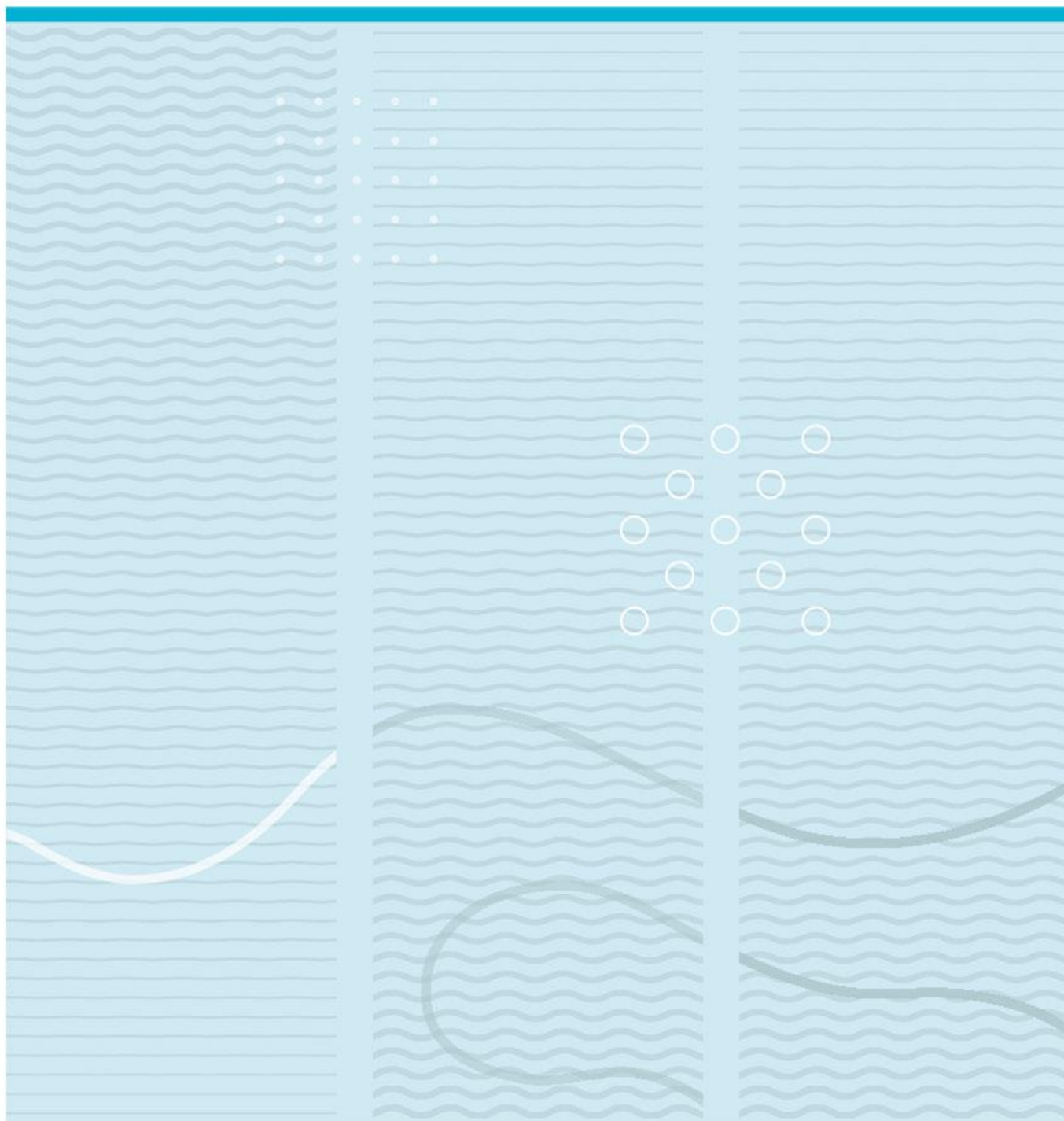


Stein Ove Kvamme

Mangfold på arbeidsplassen

Opplevelse av mangfold blant ledere og medarbeidere



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for helsevitenskap
Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Stein Ove Kvamme

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å se på opplevelsen av mangfold på norske arbeidsplasser. Kompetanse-prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018), som var finansiert av Norges Forskningsråd, har samlet inn data som er delt mellom besvarelser fra ansatte og besvarelser fra ledere. Empiri fra innsamlingen ligger til grunn for denne besvarelsen hvor det sees etter likhet eller ulikheter mellom svarene fra ledere og svarene fra ansatte. Denne fordeling i svar, vil si noe om oppgavens problemstilling som handler om ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet.

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) består av både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. I denne oppgaven tas det kun utgangspunkt den kvantitative delen av undersøkelsen. Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» foregikk i perioden 2016 til 2019, og undersøkelsen denne oppgaven bygger på, ble sendt ut til norske bedrifter i perioden 2017-2018. Både privat og offentlig sektor deltok i undersøkelsen, og bedrifter med og uten IA-avtale deltok. Et spørresett ble gitt ledere, et annet ble gitt ansatte. Spørsmålene jeg ser på svarene til, ble stilt til ledere og ansatte.

I resultatene framkommer likheter og ulikheter mellom besvarelsene for ansatte og ledere. Ledere oppfatter at mangfold fører til ubehagelige situasjoner i mindre grad enn hva de ansatte gjør. Spørsmål om mangfold er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet har også en ulik fordeling mellom ledere og ansatte. Her kan det se ut til at det er de ansatte som er mer positive til mangfold enn hva ledere er når det gjelder framtidige endringer som relateres til arbeidsmarkedet.

Svarene vil det være naturlig å se dette i lys av teori om helsefremmende arbeid og «empowerment». Når empowerment er oversatt til norsk blir begrepet «myndiggjøring» brukt. Kjernen i denne teori om empowerment er makt-begrepet. Ved opplevd ulikhet i mangfoldets positive innvirkning på en arbeidsplass, kan det tyde på at myndiggjøring ikke når helt fram til den ansatte, men at det oppleves annerledes hos ledere enn ansatte. Om årsak henger sammen med ulike retninger innen ledelse, som bruk av myndiggjøring, kan ikke sees utfra undersøkelsen, men vil være spennende å se mer på.

Data brukt til oppgaven er hentet inn før Covid-19 pandemien. Dette medfører endringer i arbeidslivet og arbeidsmiljøet. Oppdatert og utdypende kunnskap om temaet er framover er viktig.

Abstract

The purpose of this thesis is to look at the experience of diversity in Norwegian workplaces. The competence project «Mangfold i arbeidslivet», which was funded by the Research Council of Norway, has collected data that is divided between responses from employees and responses from managers. Data from the collection is the basis for this thesis, where it is searched for similarities or differences between the answers from managers and the answers from employees. This distribution in answers will tell something about the hypothesis stated in this thesis, which is that managers and employees equally experiencing that diversity is positive for the work environment.

The project "Mangfold i arbeidslivet" consists of qualitative and quantitative research. In this thesis, only the quantitative part of the survey is looked upon. The project "Mangfold i arbeidslivet" took place in the period 2016 to 2019, and the survey on which this thesis is based, was sent out to Norwegian companies in the period 2017-2018. Both the private and public sectors participated in the survey, and companies with and without an IA agreement (inclusive work live agreement between Norwegian officials and Norwegian companies and organizations) participated. One question set was given to managers, another was given to employees. For the questions I look at the answers to, were all asked to both managers and employees.

The results show similarities and differences between the answers for employees and managers. It seems that managers perceive that diversity leads to unpleasant situations to a lesser extent than what employees do. Diversity in order to recruit enough employees in the future also has a different distribution between managers and employees. Here it may seem that it is the employees who are more positive to diversity than what managers are when it comes to future recruitment.

This thesis will look at the answers in the light of the theory of health-promoting work and "empowerment". When empowerment is translated into Norwegian, the term "myndiggjøring" is used. The core of this theory of empowerment is the concept of power. In the event of perceived inequality in the positive impact of diversity in a workplace, it may indicate that empowerment does not reach the employee, but that it is experienced differently by managers than employees. Whether the cause is related to different directions in leadership style, such as the use of empowerment, cannot be seen from the survey, but will be exciting to look at more.

Data used in this thesis were collected before the Covid-19 pandemic. The pandemic have brought changes in work life and the also the working environment. Updated and in-depth knowledge of this topic in the future is important.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	6
1 Innledning	9
2 Teori	13
2.1 Helsefremmende arbeid	13
2.2 Empowerment.....	13
2.2.1 Synet på makt.....	16
2.2.2 Autonomi og styring	18
2.2.3 Ledelse og tillit.....	18
2.2.4 Arbeidsplassen som setting.....	18
2.2.5 Oppsummering og myndiggjørende basiselementer	19
3 Problemstilling	20
3.1 Hypotese	20
3.2 Forskningsspørsmål	21
4 Metoder og forskningsetikk	22
4.1 Metode «Mangfold i arbeidslivet»	23
4.2 Utvalget i prosjektet «Mangfold på arbeidsplassen»	24
4.3 Synet på mangfold på arbeidsplassen	24
4.4 Analyse	25
4.4.1 Analysens helhetsinntrykk.....	26
4.5 Validitet og reabilitet	26
4.6 Oppgavens forskningsetikk og metoderefleksjon	26
5 Resultater	29
5.1 Innledning.....	29
5.2 Spørsmål om mangfold på arbeidsplassen.....	29
5.3 ... gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	29
5.4 ... gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	30
5.5 ... gjør oss mer nyskapende	31
5.6 ... fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	32
5.7 ... er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling.....	32

5.8	... er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere.....	33
5.9	... gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere .	34
5.10	... er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	34
5.11	... har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen.....	35
5.12	... fører til et triveligere arbeidsmiljø.....	36
5.13	... er morsomt	36
5.14	... gjør dette til en interessant arbeidsplass.....	37
5.15	... gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre.....	38
5.16	... fører til ubehagelige situasjoner	38
5.17	... gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	39
5.18	... fører til usikkerhet i samspill med kolleger	40
5.19	... fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning.....	40
5.20	... gjør det vanskelig å lede vår avdeling	41
5.21	... fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	42
5.22	... gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere.....	42
5.23	Oppsummering analyse.....	43
6	Diskusjon av resultater	45
6.1	Innledning.....	45
6.2	Utgangspunktet.....	46
6.3	Utforskende spørsmål	46
6.4	Der mangfold oppleves likt mellom ledere og ansatte.....	46
6.5	Der mangfold oppleves likt mellom ledere og ansatte.....	49
7	Svar fra undersøkelsen sett i en modell	52
8	Oppsummering og veien videre	55
8.1	En sammenfatting	55
8.2	Myndiggjøring framover.....	57
	Referanser/litteraturliste	60
	Oversikt over tabeller og figurer	64
	Vedlegg.....	68

Å få jobbe med inkludering har lenge vært en interesse hos meg. Jeg har jobbet i flere år med å sette opp program i privat næringsliv som har som hensikt å rekruttere de som står på utsiden av det ordinære arbeidsmarkedet. Dette har vært svært givende arbeid for min del. Derfor er jeg svært takknemlig for muligheten til å skrive om mangfold i norsk arbeidsliv. I den forbindelse ønsker jeg å takke veileder Toril Helene Tveito som har gitt meg mulighet til å bli kjent med undersøkelsen fra NORCE som handler om mangfold. Jeg ønsker også å takke Tonje Fyhn som har vært til uvurderlig hjelp underveis, og ikke den kunnskap og innsikt hun har delt rundt «Benefits and Threats of Diversity» (fordeler og ulemper ved mangfold) skalaen. (Hofhuis, van der Zee, & Otten, 2015).

Å ta en master ved siden av full jobb kan være krevende. Om det er helsefremmende kan sikkert også diskuteres. Men uten støtte fra familie er det ikke mulig. Tusen takk.

Det siste året har også vært preget av mye hjemmekontor og restriksjoner som også påvirker egen arbeidshverdag. Oppgaven handler om mangfold og startet før Covid-19 rammet verden. Det blir spennende å se framover hvordan mangfold på arbeidsplassen sees på i tiden etter Covid-19.

Lierskogen, 11.5.2021

Stein Ove Kvamme

1 Innledning

Handling skaper holdning (sitat Telenor Open Mind's program)

Jeg har siden jeg var ung ikke vært på utsiden av arbeidsmarkedet. Kanskje jeg har vært heldig, men jeg har også hatt gode hjelpere underveis som har bidratt til å sikre meg framgang også på arbeidsmarkedet. Det at jeg har vært klar over betydningen denne hjelpen har hatt, har gjort meg mer nysgjerrig på hvordan jeg kan bidra til at flere får muligheter på arbeidsmarkedet. Det er utgangspunktet for at praktisk arbeid for å inkludere personer som står utenfor det ordinære arbeidsmarkedet har blitt min interesse over flere år nå. Jeg har erfart at skille mellom å være i arbeid og det å stå uten arbeid er lite, og dette lille skille betyr mye for individet på flere plan, fra økonomi og stolthet, til helse og relasjoner. Det å få ta del i å bidra til inkludering gjennom mangfold er givende for meg. Mitt inntrykk er at det stort sett er positivt også for de som får en fot innenfor arbeidslivet, og for de bedriftene som ønsker å inkludere de som står på utsiden av arbeidslivet. I min jobb innenfor HR-faget, har jeg forankret denne tankegangen i avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). IA-avtalen er nært opp til ideen om mangfold i arbeidslivet (Berg & Håpnes, 2001).

Mangfold kan forstås på ulike måter, og rommer også alle forskjeller mellom mennesker. Begrepet mangfold forstås utfra kontekst, og rommer forskjeller mellom mennesker. Begrepet omfavner både trosformer og verdispørsmål. Begrepet handler også om respekt og forståelse for individuelle ulikheter i samfunnet (NOU 2011:4, 2011). Slike forskjeller kan være alder, etnisitet, kjønn, seksuell orientering og funksjonshemming (Sekkesæter, Skattum & Thiis-Evensen, 2009, s. 9). Mangfold dreier seg derfor om mye mer enn etniske forskjeller og viser til bl.a. ulikhet, variasjon, kompleksitet og diversitet på alle områder (Brandi, Hildebrandt & Nordhaug, 2004, s.28–30). I et arbeidsgiverperspektiv handler ofte mangfold likevel om å gjenspeile befolkningssammensetningen i samfunnet med søkelys på etnisk mangfold (Berg & Håpnes, 2001, s.7). For meg er ordet mangfold et positivt ladet ord, men kanskje det ikke er det for alle. I arbeidslivet kan begrepet mangfold forstås og tolkes ulikt og det henger gjerne sammen med hvordan en bedrift ser på sitt samfunnsansvar (Berg & Håpnes, 2001).

Samfunnsansvar er noe en bedrift selv velger om den vil profilere seg gjennom. En bedrift bestemmer i stor grad selv hva samfunnsansvar innebærer for den enkelte bedrift. Sosialt ansvar er en del av samfunnsansvaret, og handler om mer enn veldedighet. Den formelle delen av sosialt ansvar utfører en bedrift når den eksempelvis inngår IA-avtale. Andre eksempler er foreldrepermisjon, trening i arbeidstiden og seniorpolitikk. Videre har sosialt ansvar i Skandinavia også et innhold av at de som er på utsiden av arbeidslivet skal ha mulighet for å returnere til arbeidslivet. Eksempler her er ansettelse av rusmisbrukere og mennesker med tilretteleggingsbehov. (Frøyland & Spjelkavik, 2017). Det å havne utenfor arbeidslivet har store konsekvenser for den enkelte, men også for samfunnet. Det fører til økt marginalisering og større sosial ulikhet (Frøyland & Spjelkavik, 2017). Selv har jeg gjennom mitt eget arbeid fått anledning til å rekruttere fra gruppen som står utenfor arbeidslivet. Denne form for rekruttering er noe jeg ser har en stor verdi for den enkelte jeg har jobbet med. Men gjelder det for alle, kan man undres. Og har det å rekruttere blant de som står utenfor arbeidslivet en nytte for en arbeidsgiver? Dette er utgangspunktet mitt for å skrive om mangfold. Er mangfold på arbeidsplassen noe som fremmer helse, og oppleves det likt hos de involverte parter er noe jeg ønsker å bidra til å sette søkelyset på.

I denne besvarelsen tar jeg utgangspunkt i definisjonen for helse som vi finner i Ottawa Charteret (WHO, 1986:1). Her beskrives helse som «The process of enabling individuals and communities to increase control over determinants of health and thereby their health».

WHO (1986) sier at helsefremmende arbeid er hovedstrategien for å bedre helsen til befolkningen. I vår verden er arbeid en stor del av livet, og noe vi alle stort sett må forholde oss til. I Norge er arbeidslivet grunnlaget for velferdsstaten. Arbeidslivet blir betraktet som en viktig grunnpilar i alle samfunn. Arbeidsmiljøet har en viktig betydning for den ansattes helse (Sørensen, M., Graff-Iversen, S., Haugstvedt, K.T., Enger-Karlsen, T., Narum, I.G. & Nybø, A., 2002), og på den måten framstår den enkelte arbeidsplass som en viktig plass for helsefremmende arbeid (ENWHP, 2007). Data som denne oppgaven ser på, er hentet fra norske arbeidsplasser. I Norge er det selv med høy arbeidsdeltakelse, fortsatt et høyt sykefravær og vi har et stort frafall fra arbeidslivet (Christensen, 2009). Dette gir store kostnader og utgifter for arbeidsgiveren (Hanson, 2004). Det finnes indikasjoner på at det delvis er ulike faktorer i arbeidsmiljøet som kan si noe om et framtidig positivt eller negativt helseutfall (Christensen 2009). Helsefremmende faktorer har fått lite oppmerksomhet i det forebyggende helsearbeidet (Sørensen mfl 2002, Hanson, 2004,). En effektivt

organisert virksomhet er imidlertid ikke mest mulig produktiv dersom ikke menneskene som jobber der har god helse og en positiv opplevelse av sin arbeidssituasjon (Hanson, 2004, Demerouti og Cropanzano, 2010). Dermed kan helse sees på som en strategisk ressurs for organisasjonene (Hanson, 2004, Demerouti og Cropanzano, 2010). At fokuset flyttes fra risikofaktorer og sykdomsfremkallende forhold til helse som en ressurs og kjennetegn på et helsefremmende arbeidsmiljø, vil derfor trolig være et viktig bidrag til å øke arbeidstakeres velvære og langtidsfriskhet (Hanson, 2004, Demerouti og Cropanzano, 2010).

Søkelys på støttende miljøer for helse erkjenner det faktum at mange av helsedeterminantene er settingsspesifikke, noe som igjen gir drivkraft og legitimitet til setting-tilnærmingen (WHO, 1986, Poland, Green & Rootman, 2000). Poenget er at de avgjørende påvirkningsfaktorene for helse ikke bare er å finne i individet, men i særlig grad også i omgivelsene og settingen det (individet) beveger seg i (Hanson, 2004, Green og Tones, 2004).

Arbeidsplassen er en setting hvor det er et komplekst og kontinuerlig vekselspill i påvirkningen mellom organisatorisk ytre og indre kontekst og arbeidstaker (Hanson, 2004).

Dagens organisasjoner kjennetegnes av hyppige forandringer i arbeidsbetingelser grunnet endringspress, nedskjæringer og en rask teknologisk utvikling og innovasjon (Jacobsen, 2012).

Andelen av befolkningen i yrkesaktiv alder som befinner seg utenfor arbeidslivet i Norge har økt, selv etter mange års satsing på et mer inkluderende arbeidsliv (Frøyland og Spjelkavik, 2017). 9,7 % av befolkningen mellom 18 og 67 år mottar uføretrygd per 31.3.2018, noe som er en økning på 0,2 prosentpoeng sammenlignet med året før (Nav, 2018). Regjeringen inviterer nå partene i arbeidslivet til en inkluderingsdugnad for å få flere av de som står utenfor arbeidslivet over i ordinært arbeid (Regjeringen, 2018).

Jeg har fått tilgang til empiri fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) som jeg ved oppstart av masteroppgaven min var så heldig å få kontakt med. Prosjektet er finansiert av Norges Forskningsråd gjennom programmet «Velferd, arbeid og migrasjon». Prosjektet begynte i februar 2016, og varte ut januar 2019. Jeg fikk delta på Nettverkskonferansen 2018 som avholdes for knytte sammen akademia og praksisaktører som arbeider innen feltet arbeidsinkludering, med vekt på arbeidsgiver-perspektivet. Konferansen ble gjennomført i mars 2018 (Mangfold i arbeidslivet, 2018).

Jeg ser i denne oppgaven på arbeidsplassen, og ikke på livets andre arenaer som familie og fritid, selv om i noen grad «henger alt sammen med alt». Min antagelse er at de som deltok i prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) nok opplever medvirkning og bemyndigelse (empowerment) ulikt. Er det slik at ledere og ansatte blitt myndig gjort, eller bare er «brikker i et spill» for at organisasjoner skal skryte av alt det gode de gjør for samfunnet? Min antagelse er at mangfold oppleves som positivt, og jeg ønsker om ledere og ansatte har samme oppfatning om tema mangfold på arbeidsplassen.

2 Teori

2.1 Helsefremmende arbeid

Kjernen i helsefremmende arbeid kan beskrives som å se på grunnleggende og underliggende helsedeterminanter, empowerment og å forebygge sosiale forskjeller i helse (Torp, 2013). Helse er mer enn fravær av sykdom (Torp, 2013). Helse både skapes og utvikles i ulike settinger der mennesker bor, arbeider og lærer (WHO, 1986; Health Promotion glossary, 1998). Slik kan man forstå at helse da blir en prosess som gjør det mulig for mennesker å øke kontrollen over samt forbedre sin egen helse. Helse må i tillegg til å sees på som noe mer enn fravær av sykdom, også inkludere trivsel og velvære (WHO, 1986). Helsefremmende arbeid er «den prosessen som setter folk i stand til å få økt kontroll over og forbedre sin helse» (WHO, 1986). Det å få være en del av et miljø der det er aksept for å kunne bestemme over og justere sin jobbhverdag, bidrar også til at mange trosser smerter og blir i jobb (Geving 2009.) Tiltak som ofte iverksettes på arbeidsplassen for å øke kontrollen den ansatte har på egen helse, handler ikke nødvendigvis om å redusere sykefraværet, men har som mål å øke jobbmotivasjonen, øke trivsel, velvære og arbeidsevne (Fafo, 2013). Arbeid kan også være helsefremmende for dem med alvorlig psykisk sykdom (Frøyland og Spjelkavik, 2017).

På den annen side kan arbeid være det motsatte av helsefremmende. Psykiske helseproblemer oppstår ofte som følge av manglende ledelse- eller kollegastøtte, og ulike former for stress knyttet til arbeidsmiljø (Raderstorf & Kurtz, 2006 s.204). Helsefremmende arbeid kan sees på som arbeid hvor man leter etter «beste praksis» for de man ønsker skal dra nytte av arbeidet, ved å se til forskning og lete etter data (empiri). Hensikten er å omsette det man finner i teorien til praksis (Green, Tones, Cross, & Wood, 2015).

2.2 Empowerment

Empowerment kan forklares som “A process through which people gain greater control over decisions and actions affecting their health” (WHO, 1998:6) (Dette er “Glossary”). Dette kan utdypes ved at mennesker settes i stand til å ta valg som fremme helse, altså at helsefremmende valg henspiller på empowerment (Greens & Tones, 2004).

I Ottawa charteret (1986) tydeliggjøres empowerment begrepet ved å understreke at mennesker ikke kan oppnå sitt fulle helsepotensial uten at de gis kontroll over faktorene som påvirker helsen. Helsefremmende arbeid sees på som en prosess hvor grunnlaget er hentet fra kjerneverdiene i empowerment. Dette er verdier som likhet, demokrati og autonomi, verdier som fremmer helse på individ-, gruppe- og samfunnsnivå (WHO, 1986, Green og Tones, 2004).

Innen organisasjons- og ledelsesfag er empowerment et forholdsvis nytt begrep. I litteraturen om helsefremmende arbeid finner vi begrepet empowerment fra 1980 tallet og framover. Begrepet har da sin opprinnelse fra andre fagfelt som religion, pedagogikk, sosialt arbeid, sosiologi og psykologi. I arbeidslivet har empowerment aktualitet da det berører grunnleggende menneskelige forhold, og vil være aktuelt så lenge det er mennesker er i arbeidslivet. Begrep som autonomi, tillit og kontroll, ledelse og styring, innflytelse og maktdeling, motivasjon, kompetanse og tilhørighet vil alltid være aktuelle. Så selv om endringer finner sted i samfunnet og i arbeidslivet, vil begrepene som nevnt ovenfor ha betydning for ansatte i et arbeidsforhold (Amunsen, 2019).

Kjernen i empowerment er «power». Oversatt til norsk vil vi bruke makt eller styrke om det engelske ordet «power». Empowerment har opp gjennom tiden blitt knyttet til diskriminerte grupper og den situasjon de har befunnet seg. Dette har ført til at empowerment også blitt knyttet til samfunnskritikk, og sett på som et radikalt utgangspunkt. Av grupper som er diskriminert kan nevnes fargede, kvinner og fattige. Sett bakover i tid er uttrykk som «Power to the People» og «Black Power» knyttet til deres kamp for mer rettskafne forhold. Når gruppene som er uten styrke eller makt blir styrket på ulike måter, finner de kraft til å komme seg ut av en avmakt situasjon. De skulle gjennom å styrkes få mer makt, styring og kontroll over egne liv (Amundsen, 2019).

Empowerment er ikke lett å oversette til et fullgodt norsk ord. Å oversette empowerment til det norske ordet myndiggjøring kan by på noen utfordringer. Myndiggjøring vil kunne bli sett på som et ovenfra-og-ned-begrep med paternalistiske undertoner. Det er leder eller en eller flere grupper med formell makt som da er med på å myndiggjøre de ansatte som befinner seg på et lavere nivå i bedriften. Myndiggjøring kan med andre ord forstås som noe som skjer med deg på grunnlag av andres maktposisjoner. Det er de som er makthaverne som kan bestemme hvor mye eller lite myndiggjøring som skal finne sted nedover i hierarkiet (Amundsen, 2019). Jeg velger allikevel å

bruke myndiggjøring og empowerment i denne oppgaven om hverandre ut fra en forståelse om at de stort sett henviser til ett og samme fenomen.

Tankesettet rundt myndiggjøring i arbeidslivet er ikke nytt, selv om selve begrepet er nokså nytt innen litteratur og organisasjon og ledelse. Grunntankegangen har sin opprinnelse fra Human Relations-skolen. Her så man på de sosiale og de psykologiske sidene i på en arbeidsplass. Det handler da om motivasjon, de ansattes behov, deres helse og subjektive opplevelse samt de sosiale tilknytningene. I Norge hadde vi samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF (som nå er NHO) allerede på 1960-tallet. I disse forsøkene så man på selvstyrte grupper i norsk industri. Forsøkene kan sees på i lys av begrepet myndiggjøring ved at medvirkning og psykologiske jobbkrav/ behov hos ansatte var det som det var søkelys på i samarbeidsforsøkene (Amundsen, 2019).

I den norske organisasjons- og ledelseslitteraturen er det til sammenligning skrevet mindre om myndiggjøring ut fra et «brukerperspektiv», altså hvordan myndiggjøring fortoner seg sett fra den ansattes side. En mulig delforklaring kan være at myndiggjøring i større grad har blitt sett på som hører ledelsen til. Ledelse skal bidra til myndiggjøring av de ansatte, og de ansatte skal igjen bidra til økt verdiskapning og produktivitet i bedriften. Med et slikt utgangspunkt kan myndiggjøring som begrep være dekkende. På den annen side kan det også være slik at det da dekker over det som er knyttet til den ansattes aktive handlinger for å styrke seg selv (selv-empowerment) og initiativ for å balansere maktforholdet overfor ledelsen/arbeidsgiver (motmakt). Det er derfor mulig å nærme seg empowerment som begrep fra ulike ståsteder. Myndiggjøring kan sees på som en «oven-fra-og-ned» holdning, som går fra ledelse ned til de ansatte. Det kan sees på som noe som er en «nedenfra og opp» tilnærming hvor myndiggjøring kommer fra medarbeiderne selv. Og det kan sees på som «innenfra- og ut» holdning, en personlig selv-styrking (Amundsen, 2019).

Når man ser på begrepet «empowerment» i helsefremmende arbeid, forklares begrepet også med at den enkelte finner ressurser til å overkomme de utfordringer han eller hun står overfor. En forutsetning er da å ha tilstrekkelig kontroll over de forhold som påvirker vilkårene for den endring han eller hun møter. Uten å finne disse ressursene kan man føle maktesløshet. Maktesløshet kan ses på som motstykke til empowerment. Når en gruppe gis empowerment må andre gi fra seg makt, når makt sees på som en konstant del. Da må gruppen som skal bli tildelt makt gjennom å bli bemyndiget ikke havne i en situasjon hvor de føler seg maktesløse. Makt må ikke nødvendigvis sees

på som en konstant, men gjennom deling noe som kan vokse. Å jobbe med empowerment kan gjøres på individ-, gruppe- og samfunnsnivå (Sørensen et al, 2002).

I arbeidslivet handler myndiggjøring om hvordan arbeidstakere opplever å ha autonomi og påvirkningskraft, arbeidsoppgaver som er meningsfulle, nok kompetanse samt tilhørighet i bedriften de jobber i. Det dreier seg også om de sosial og strukturelle ordninger og praksiser i bedriften som bidrar til at de ansatte blir myndiggjort. Også deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen er et viktig element (Amundsen, 2019).

Det som påvirker myndiggjøring i arbeidslivet er makt, autonomi, ledelse og tillit (Amundsen, 2019). Jeg vil først se på begrepet makt, før jeg ser videre på autonomi og heteronomi som er det motsatte av autonomi, før jeg ser på ledelse og tillit.

2.2.1 Synet på makt

Makt handler grunnleggende om å besitte kapasitet eller mulighet til å påvirke andres atferd, holdninger, tanker og følelser. Makt gir muligheter for å kunne påvirke, men makt kan misbrukes og da kommer den etiske siden av makt fram. Makt kan benyttes for å få til samarbeid og gode måter å samhandle på. Men makt kan også vise seg gjennom harde, undertrykkende og autoritære måter å lede på. (Amundsen, 2019, s.38)

Makt kan likestilles med posisjon i en organisasjon (French & Ravens 1959). Det vil i praksis si at ledere som befinner seg høyere opp i en bedrifts hierarki, besitter større legitim makt enn de som befinner seg lenger ned i systemet. Man kan undres om ledere i dag og i vårt moderne arbeidsliv henter makt fra posisjon alene, eller finnes det andre kilder til makt en leder må benytte seg av. (Amundsen, 2019, s.38). Dette er et aktuelt tema, men grunnet denne oppgavens rammer vil tema som omhandler hvor en leder får sin makt fra, ikke bli videre belyst her.

Det finnes ulike måter å betrakte makt på som nevnt i avsnittet om empowerment. Makt kan fremstå som en fast størrelse (Emerson, 1962; Kipnis, 1976 – se s.38). Det betyr at jo større makt leder har, desto mindre vil en medarbeider få. Dermed er det lite rom for empowerment og makt som kan deles. For at medarbeidere skal få mer makt, må leder gi fra seg makt, Makt sees da på som et nullsumspill, noe som ikke kan utvides. Andre klassikere som Weber (1978, sitert i

Amundsen, 2019), snakker om å få sin vilje igjennom på tross av motstand. Her sees at makt på som noe som er av en konstant størrelse. Når noen får større makt, får andre mindre. Det er flere studier som bygger opp under dette. Et eksempel er Harley (1999, sitert i Amundsen, 2019) som sier at ledere høyere opp i et system rapporterte høyere grad av autonomi enn de som var lavere på rangstigen. Dette underbygget Harley (1999, sitert i Amundsen, 2019) med at «organisatorisk makt befinner seg først og fremst i organisasjonsstrukturene». Også en undersøkelse av Hill & Huq (2004, sitert i Amundsen, 2019) viser at ledere ikke egentlig var interessert i å endre fordelingen av makt. På den måten kan man hevde at empowerment framstår som en måte for sjef å si ansatte er involvert i det daglig arbeid uten at det medførte at de ansatte fikk mer makt. Altå makt i teorien og kanskje på papiret, men ikke i virkeligheten (Amundsen, 2019).

Makt kan også sees på som noe som kan vokse ved å bli delt. Både Kanter (1979, sitert i Amundsen, 2019) og Tannenbaum (1968, sitert i Amundsen, 2019) viser til at makt øker når ledere deler makten med de ansatte. Her sees ikke makt på som et nullspillsum, hvor noen må miste eller gi fra seg makt for at andre skal få makt. Makt betraktes her som noe som kan utvides istedenfor at det er begrenset. Makt har mulighet til å vokse og gro i bedriftene (Bennis & Nanus, 1985, sitert i Amundsen, 2019). Makten i empowerment handler om evnen til å mobilisere ressurser slik at ting blir gjort (Kanter, 1977, sitert i Amundsen, 2019). Her sees makt på som en ressurs, og dermed samsvarer denne måten å se på makt med grunntanken i empowerment. Makt kan både styrke og kraft for ledere og medarbeidere i en bedrift. Myndiggjøring kan da omtales oms en «vinn-vinn-situasjon» (Amundsen, 2019). Funn fra undersøkelser peker på at de ledere som ikke ser på makt som en kontant, men som noe som kan vokse, bruker sin egen makt til å myndiggjøre sine ansatte. Dette gjør de ved å bistå sine ansatte, oppmuntrer dem og utvikler relasjoner til sine ansatte gjennom samarbeid (Tjosvold og Sun, 2006, sitert i Amundsen, 2019). På den andre siden påpekes det at de ledere som så på makt som noe som var konstant, utviklet relasjoner til sine ansatte som var preget av konkurranser. Lederne opplevde at deres egen tanke om makt og effektivitet i bedriften ble truet dersom de ansattes makt økte. Hvordan leder så på makt påvirker i stor grad hvordan myndiggjøring skjer i de ulike bedriftene. Konklusjonen fra forskerne var at det å betrakte makt som en konstant, «kan være en underliggende årsak til at utvikling av samarbeidsorienterte og støttende relasjoner mellom ledere og medarbeidere kan være så vanskelig» (Tjosvold og Sun, 2006, sitert i Amundsen, 2019).

Sett i et historisk perspektiv ligger det en forventning til at ansatte i en bedrift oppfører seg som lydøre og lojale ovenfor bedriftens ledelse. Ledere på sin side gir føringer for hvordan de ansatte skal oppføre seg (Gordon, 2002). Empowerment er dermed med på å utfordre både sosiale og strukturelle forhold i bedriften med tanke på makt. I Norge kan vi si at det i arbeidslivet er mindre hierarki og formaliteter mellom leder og ansatt enn i hva vi finner i andre kulturer. Samtidig vil også empowerment i norsk arbeidsliv kunne oppleves som utfordrende (Amundsen, 2019).

2.2.2 Autonomi og styring

Autonomi brukes ofte i dagligtale som selvstyre, uten at det betyr full frihet til å bestemme alt selv. I jobbsammenheng sier begrepet noe om i hvilken grad en ansatt har kan være til selv å bestemme sine handlinger. Autonomi i jobbsammenheng omtales også som jobbkontroll. Autonomi er en viktig faktor for bl.a. helse relaterte forhold på jobb (Amundsen, 2019). Autonomi forstås også som at individene skal selv bestemme over sitt eget liv. Det motsatte av autonomi er heteronomi. Det innebærer at den enkelte ikke bestemmer selv. Handlinger som skal utføres blir bestemt av andre enn den enkelte selv. Dette kan oppleves som krefter utenfra pålegger den enkelte å gjøre noe i form av tvang (Slåttholm Sagdahl, 2019). Handlingene som da utføres blir nødvendigvis ikke noe som den enkelte identifiserer seg med. Den enkelte styres av andre.

2.2.3 Ledelse og tillit

Myndiggjørende ledelse har skutt fart etter 2010 både teoretisk og forskningsmessig, selv om det har spor tilbake til 1980 tallet i litteraturen. I tillegg har denne formen for ledelse vært i bruk i næringslivet i flere tiår allerede. Myndiggjørende ledelse har som kjennetegn ydmykhet, empati, selvinnsikt og evne til refleksjon. Myndiggjørende ledere er også gode i selvledelse. Videre kan vi beskrive myndiggjørende ledelse utfra autonomi, motivasjon/engasjement og kompetanse (Amundsen 2019).

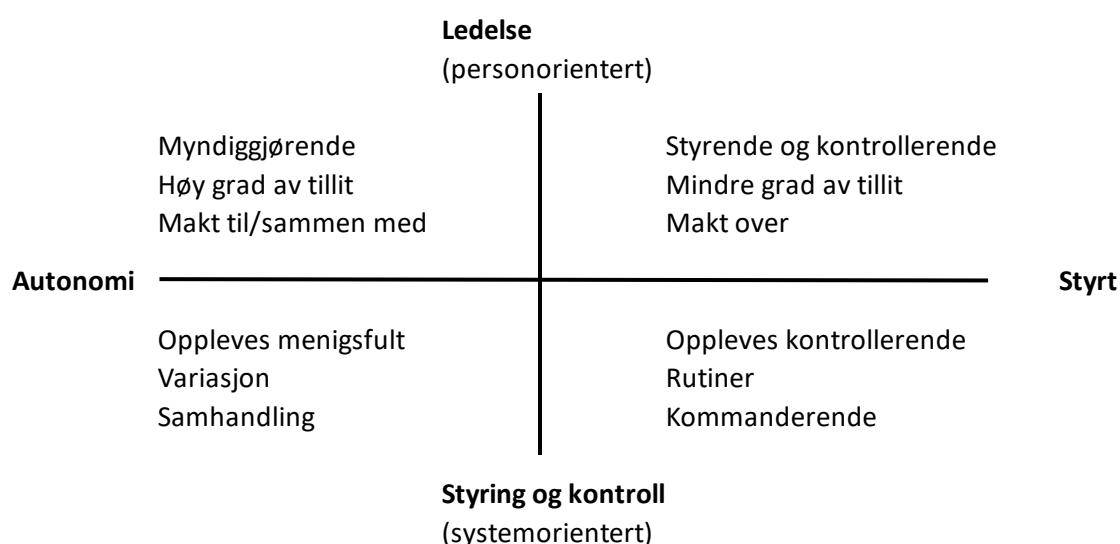
2.2.4 Arbeidsplassen som setting

En setting for helse beskrives som stedet eller det sosiale delen hvor mennesker engasjerer seg i daglige ting de gjør og hvor omgivelsene, organiseringen og personlige faktorer samhandler slik at det påvirker både helse og velvære (Poland et al, 2000). I en setting samhandler mennesker over tid, det utvikles roller, arbeidsfordeling og strukturer som avspeiler makt. Ottawacharterets setter fokus på å skape et forsterkende omgivelser for helse. Dette er et utgangspunkt for å bruke

begrepet setting innenfor helsefremmende arbeid (Hauge & Mittelmark, 2003). Å kunne jobbe helsefremmende i settinger gir andre muligheter enn bare å fokusere på enkelt personer spesielt eller befolkningen i sin helhet (Poland et al, 2000). Arbeidsplassen til norske ledere og medarbeidere er valgt som setting i denne studien. En norsk arbeidsplass vil her være et sted hvor ledere og medarbeidere møtes, og hovedfokus er arbeidsoppgavene som skal gjennomføres.

2.2.5 Oppsummering og myndiggjørende basiselementer

Makt, autonomi og ledelse og tillit henger tett sammen med empowerment. Modellen nedenfor tydeliggjør dette. Autonomi i form av å selv kunne ha påvirkning settes opp på samme akse som motstykke å bli styrt av andre. På samme måte settes system orientert ledelse opp mot personorientert ledelse. Modellen tar utgangspunkt i Amundsens (2019) modell om «sammenheng mellom myndiggjørende basiselementer».



Fritt etter modell om «sammenheng mellom myndiggjørende basiselementer», Amundsen)2019).

De former for ledelse som bidrar til autonomi, er å foretrekke sett i lys av et helseperspektiv, og empowerment som ledelsesform kan bidra til økt autonomi (Amundsen, 2019). I modellen er opplevelse av myndiggjøring, tillit, delt makt, meningsfullhet og samhandling plassert på venstre side mot autonomi. Opplevelse av styring og kontroll, mindre grad av tillit, makt over og kommanderende plassert mot styrt opplevelse som kan oppleves som heteronomi. Modellen vil brukes i diskusjonen for å se på resultatene i lys av helsefremmende teori og empowerment.

3 Problemstilling

Med bakgrunn i hva jeg har beskrevet i innledningen, opplever jeg at det jeg ønsker å finne ut mer om, er hva det er som er så bra med å ha mangfold på arbeidsplassen. Samtidig er min erfaring at ledere og ansatte opplever mangfold ulikt. Noen ganger som noe positivt, og andre ganger som noe som er mer «til plunder og heft» på arbeidsplassen. I denne oppgaven får jeg mulighet til å se opplevelsen av mangfold i norske bedrifter.

Mangfold kan være en del av bedriftens samfunnsansvar. Hvordan de ansatte blir myndiggjort (empowered) for at mangfold skal oppleves som positivt, er noe jeg søker økt kunnskap om. Ideelt sett ville jeg lett etter hva arbeidsgiver og ansatte tenker og sier, og hva de gjør når de snakker om mangfold. Data som jeg legger til grunn i oppgaven er fra en kvantitet undersøkelse. Jeg skal derfor i denne omgang se på opplevelsen av mangfold ved bruk av innsamlet svar i form av svar på en skala. Ved å se på svarene fra undersøkelsen, vil jeg prøve å belyse om mangfold oppleves for ledere og ansatte i norske bedrifter.

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) har samlet inn data gjennom å spørre både ledere og ansatte rundt tema mangfold og inkludering. Flere av spørsmålene som ble stilt var identiske både til ledere og ansatte. Dette har gjort meg nysgjerrig og undrende på om det er forskjeller eller likheter i svarene til ledere vs. de ansatte.

Opgavens rammer gir meg en god mulighet til å tallfeste opplevelsen av mangfold.

3.1 Hypotese

Med utgangspunkt i det som er nevnt ovenfor, har jeg i denne oppgaven valgt å jobbe ut fra følgende problemstilling formulert som en hypotese:

Ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet!

Hypotesen er framkommet av aktualitet og forskning, og min egen interesse for tema. Underveis i arbeidet med denne oppgaven, er det naturlig å alltid holde denne hypotesen foran meg som en

ledestjerne. En problemstilling påvirkes i stor grad av hvilken teori som er tilgjengelig og det å finne god empiri. Empiri i denne oppgaven er mottatt fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018). Det vil uansett være naturlig å hele tiden gå tilbake til problemstillingen for å sjekke om den eventuelt må justeres (Busch, 2003).

Den alternative hypotesen blir da:

Ledere og ansatte opplever at mangfold har ulik påvirkning på arbeidsmiljøet!

Hypotesen kan få støtte fra analysene av data, i så fall styrkes den. Hvis data støtter den alternative hypotesen, kan det svekke hypotesen: «Ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet!»

3.2 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål bidrar til å klargjøre problemstillingen. Spørsmål som kan bidra til dette, har jeg formulert som følger:

I hvilken grad opplever ledere at mangfold bidrar positivt i arbeidshverdagen?

I hvilken grad opplever ansatte at mangfold bidrar positivt i arbeidshverdagen?

Finnes det områder som det er uenighet mellom ledere og ansatte i synet på mangfold?

I denne studien er problemstillingen formulert som en hypotese, og ved hjelp av disse spørsmålene vil jeg da søke å se om hypotesen styrkes eller svekkes. Underspørsmålene er ment å belyse i hvilken grad hypotesen stemmer. Empiri vil gi grunnlag for å diskutere om hypotesen styrkes eller svekkes (Holbergprisen, 2018).

4 Metoder og forskningsetikk

I dette kapittelet ønsker jeg å synliggjøre de tanker, beslutninger og valg jeg har gjort, samtidig som jeg har et kritisk blikk på metodebruk.

Ved valg av metode, vil det være viktig å reflektere over hvilken metode som gir de beste svarene på spørsmålene som ønskes svar på, altså som kan bidra til å svare på oppgavens problemstilling (Tjora, 2017). Jeg har gjennom prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) har fått anledning til å se på data som allerede er samlet inn gjennom dette prosjektet. Dermed er ikke valg av metode helt fristilt alle refleksjoner. Prosjektet har gjennomført en studie som bruker både kvalitative og kvantitative metoder for å samle inn data. Kvantitativ og kvalitativ forskning kan utfylle hverandre som metode, og som brukes gjerne da for å få resultater som både går i dybden og i bredden. Kvalitativ informasjon er mer utdypende, og gir mer dybde som lar deg forstå implikasjonene av tallene (SurveyMonkey, 2021). Kvantitativ metode gir meg en distanse til verden, kan gi meg årsaksforklaringer og tilgang til store representative utvalg (Ringdal, 2013). Ved å se på data fra den kvantitative delen hentet inn av prosjektet, vil jeg få tilgang til mer empiri enn om jeg selv hadde undersøkt samme problemstilling ved en kvalitativ undersøkelse. Jeg føler meg dermed trygg på at data jeg ser på vil være relevant til å belyse problemstillingen i denne oppgaven.

Problemstillingen som undersøkes er som nevnt styrende for valg av metode. I denne besvarelsen står jeg ikke fritt til å velge metode, da dette allerede ved oppstart var bestemt av prosjektet. Fordelen jeg får ved å bruke data fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» er flere. Mengden data som jeg får tilgang til er en fordel. En annen fordel er at jeg har fått innblikk i deler av prosjektets livssyklus. Ulempen kan være at jeg ikke får spurt de spørsmål jeg synes hadde vært støttende for å finne svarene jeg jakter. Fordelene veier tyngre enn bakhelten, og ved å bruke prosjektets data vil jeg ha mulighet til å få et klarere svar på det jeg er nysgjerrig på. I oppgaven ser jeg kun på deler av den kvantitative undersøkelsen som er foretatt av prosjektet.

Videre i dette kapittelet beskriver jeg først metode, deretter utvalget før jeg ser nærmere på synet på mangfold på arbeidsplassen, og datagrunnlaget jeg har fått innsyn i fra undersøkelsen. Til slutt i dette kapittelet ser jeg på en del etiske hensyn rundt undersøkelsen og min egen rolle.

4.1 Metode «Mangfold i arbeidslivet»

I perioden 2017 til 2018 gjennomførte prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» en spørreundersøkelse. Denne undersøkelsen ble sendt ut til et bredt spekter av arbeidsplasser og varierte i både industrier og næringer. Det deltok alt fra små arbeidsplasser med 3-5 ansatte og opp til større arbeidsplasser med flere hundre ansatte (Mangfold i arbeidslivet, 2018).

Av de bedriftene som deltok, var det både de som hadde en IA-avtale, og de som ikke hadde IA-avtale. Også ulike bransjer ble invitert med til å delta. Det ble sendt ut en undersøkelse til ledere, og en annen til medarbeidere. (Mangfold i arbeidslivet, 2018).

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» (2018) sendte ut et elektroniske spørreskjema i sin undersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til både offentlige og private virksomheter. Forespørsel om deltakelse ble sendt til leder i virksomheten. Leder videresendte så spørreskjema til arbeidstakere. Spørreskjema var satt sammen av spørsmål om demografi og standardiserte skalaer (Mangfold i arbeidslivet, 2018).

I perioden undersøkelsen ble gjennomført var arbeidslivsentrene sentrale bidragsyttere. Geografisk var arbeidslivssentrene plassert i det som på den tiden var Hordaland, Aust-Agder, Akershus, Buskerud, Telemark, Vestfold, Sogn og Fjordane, Nord-Trøndelag og Finnmark. Arbeidslivsentrene bidro med sine kontaktlister fra sine respektive geografiske soner. Prosjektet inviterte utfra dette alle som ble nevnt fra arbeidslivsentrene til å delta i prosjektets undersøkelse. Deltagelsen betinget ikke en spesiell bransje eller størrelse på arbeidsplassen. Heller ikke om man hadde hatt kontakt med et av arbeidslivsentrene var noe det ble lagt vekt på. Fra sluttrapporten til prosjektet, ser man at prosjektet skriver at det var stor variasjon i bedriftenes oppfatning om deres egen arbeidsplass var en «IA-bedrift» eller ikke. Selv om det skjer en seleksjon i flere faser av rekrutteringen og i datainnsamlingen, har prosjektet oppgitt i sluttrapporten at det å være IA-bedrift ikke i seg selv absolutt betyr at man selv har et bevisst forhold til inkluderingsarbeid (Fyhn, T., Langjordet Johnsen, T., Øyeflaten, I., Jordbru, A. & Tveito, T.H., 2019). IA-bedrifter sammenlignet med ikke IA-bedrifters syn på inkludering er jo i seg selv et spennende tema, men vil ikke bli berørt i denne besvarelsen.

Selve spørreskjemaet ble innledet med bakgrunn spørsmål om kjønn, fødselsår, stillingsprosent og utdanningsnivå. Videre fikk deltakerne beskrivelser for å se på «Workplace Inclusion

Questionnaire». Dette var 10 korte beskrivelser som beskrev arbeidssøkere med ulike karakteristikk (Sveinsdottir, V., Johnsen T.L., Fyhn, T., Tveito, T.H., Indhl, A. & Eriksen, H.R., 2021). Dette ble fulgt av oppfølgingsspørsmål om hvor godt de ulike personene fra beskrivelsene ville passet inn på deres egen arbeidsplass. Deltakerne svarte på en skala fra 1 (svært dårlig) til 5 (svært godt). Data fra denne delen brukes ikke i denne oppgaven. Spørreskjema fortsatte med spørsmål for å måle ulike forventninger og holdninger til mangfold. Her ble «Benefits and Threats of Diversity» (fordeler og ulemper ved mangfold) skala brukt (Hofhuis et al, 2015). Denne skalaen måler ulike forventninger og holdninger til mangfold som mest positivt eller mest negativt. Skalaen går fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).

I tillegg fikk ledere spørsmål som handlet om rekrutteringsprosesser, modeller for inkludering, kulturforskjeller på arbeidsplassen og det offentlige rolle i å sysselsette personer med fysisk funksjonshemming eller psykiske lidelser. Grunnet denne besvarelsens rammer, er det kun utvalgte spørsmål fra spørreskjema som vil bli sett på.

4.2 Utvalget i prosjektet «Mangfold på arbeidsplassen»

Undersøkelsen ble sendt til både ledere og medarbeidere. Spørsmålene som ble stilt ble stilt til både ledere og medarbeidere. Den endelige populasjonen besto av 1230 respondenter. Av de var 305 ledere og 925 medarbeidere, som vist i oversikt i tabell 1. Det var 52,8 % kvinner som svarte og 45,3 % menn. 1,9 % oppga ikke kjønn i besvarelsen.

4.3 Synet på mangfold på arbeidsplassen

I utgangspunktet er «Benefits and Threats of Diversity» (Hofhuis et al, 2015), en skala som er laget for å se på opplevelsen av kulturelt mangfold på arbeidsplassen. I prosjektet «Mangfold på arbeidsplassen» ble skalaen utvidet til å også å gjelde mangfold uten at det ble satt føring for hva respondentene la i betydningen av ordet mangfold. Ordet «kulturelt» ble tatt bort, og man spurte kun etter mangfold på arbeidsplassen. Spørsmål som kartla «realistisk frykt» og «symbolsk frykt» var unntaket. Her ble stilt spørsmål som handlet direkte om kulturelt mangfold. Skalaen ser på om ansatte og ledere stiller seg positive eller negative til mangfold. På den positive siden tenker man på om arbeidsmiljøet ble bedre, om mangfold ga mulighet for økt kreativitet, et breiere grunnlag å rekruttere fra for å møte framtidens arbeidsmarked, at organisasjonen spilte sin egen målgruppe

og om det ga positive tilbakemeldinger når det gjaldt bedriftens omdømme. På den negative siden tenkte man på hvordan ledere og ansatte stilte seg til mangfold gjennom produktivitetstap, frykt og gnisninger mellom grupper, symbolsk opplevd trussel eller reell opplevd trussel.

Denne oppgaven setter søkelys på den delen av undersøkelsen som handler om «Benefits and Threats of Diversity» (Hofhuis et al, 2015). Denne delen av undersøkelsen inneholder 20 spørsmål som omhandler mangfold på arbeidsplassen. Det er denne delen av undersøkelsen som jeg ønsker å se nærmere på hva ansatte og ledere har svart for å kunne kaste lys på hypotesen «*ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet*». Spørsmålene som er stilt er alle om mangfold på arbeidsplassen. Spørsmålene handler om hva mangfold gjør med arbeidsplassen med tanke på kommunikasjon og samhandling. De handler om hvordan mangfold påvirker selve arbeidsmiljøet. De handler om mangfold og rekruttering og etterspør hvordan ledere og ansatte ser på mangfold som mulighet og nødvendighet framover. Og de handler om mangfold og hvordan dette påvirker endringer vi står ovenfor og ledelse av arbeid og arbeidsplass. Oversikt over alle spørsmålene finnes i tabell 1 som vedlegg til denne oppgaven.

4.4 Analyse

Det ble konstruert og oversendt en samlefil med data til bruk i oppgaven fra prosjektet “Mangfold i arbeidslivet”. Dette datasettet er svarene fra den kvantitative delen av undersøkelsen hvor “Benefits and threats of diversity” (Hofhuis et al, 2015) skalaen ble brukt. Hele skalaen fra 1 til 5 ble brukt i besvarelsen

Dataprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ble brukt for å behandle dataene.

For å belyse problemstillingen ble en «Independent Samples Test» kjørt i SPSS. Dette for å sammenligne svarene mellom som ledere og medarbeidere ga. Denne testen ble valgt da den sammenligner to uavhengige grupper. De to gruppene er i dette tilfellet ledere og medarbeidere. Ledere og medarbeidere blir de to uavhengige variablene i testen.

«Independent Samples Test» i SPSS oppgir verdier for «Levene's Test for Equality of Variances». Signifikansverdi større eller mindre enn 0,05 fra «Levene's Test for Equality of Variances» anngir om testens resultat fra gruppen «Equal variances assumed» eller «Equal variances not assumed» skal brukes for å se sammenligningen mellom de to rollene leder og medarbeider.

Respondentene ga sine svar på en skala fra 1 til 5. Datasettet som ble brukt i analysen ble ikke endret før analysen ble foretatt. Resultater fra analysen presenteres i kapittelet som omhandler funn.

4.4.1 Analysens helhetsinntrykk

I analysens første trinn så jeg på det tilsendte datamaterialet og forsøkte å få et helhetsinntrykk i forhold til hypotesen i oppgaven. Her forsøkte jeg å legge bort mine egne referanser og forforståelse for best mulig å belyse forskjellene mellom ledere og ansatte. Fra datasettet satt jeg igjen med spørsmålene om mangfold som spør om det fører til ubehagelige situasjoner, om det har en positiv effekt på arbeidsmiljøet, om mangfold fører til et triveligere arbeidsmiljø og om mangfold er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet. På den måten har jeg forsøkt å være så «tro mot saken selv» som jeg kunne være.

4.5 Validet og reabilitet

Som mål på kvalitet i kvantitativ metode benyttes ofte begrepene validitet og reabilitet (Johannsen, Tufte og Christoffersen, 2010). Med validitet tenker man på om undersøkelsen måler det den er tenkt å måle, og om det som måles er relevant. Ut fra svarene som gis en undersøkelse, ønsker man å si noe generelt. Det å kunne generalisere kan sies å være et hovedmål for kvantitativ forskning. Man ønsker å si noe som gjelder flere enn kun de som svarte på undersøkelsen. Rehabiliterer handler i hvilken grad forskningen er pålitelig og troverdig, og handler om hvilke data som er brukt, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et al, 2010).

4.6 Oppgavens forskningsetikk og metoderefleksjon

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» er gjennomført i henhold til retningslinjene i Helsinkideklarasjonen (Helsinkideklarasjonen, 2013). Det var lederne i de inviterte bedriftene som inviterte sine medarbeidere til å delta. De som deltok, fikk informasjon om studien før informert samtykke ble innhentet. Samtykket ble hentet inn elektronisk. Fordi data ble samlet inn anonymt, var det ikke anledning til å trekke sine data etter at spørreskjema var innlevert. Den delen av datainnsamlingen i undersøkelsen som var meldepliktig ble godkjent av NSD. De anonyme spørreskjemaene var ikke meldepliktig. (Fyhn et al, 2019).

Som forsker får jeg en annen rolle en arbeidstaker og leder. Som leder har jeg jobbet med og hatt stor interesse rundt tema inkludering og mangfold. Når jeg skal forske er det flere hensyn jeg må vurdere før jeg kan starte med å se på empiri. Vil problemstillingen som jeg ønsker belyse, la seg besvare ved bruk av valgt metode er et eksempel. Er min egen problemstilling etisk problematisk må også vurderes. Hypotesen jeg jobber ut i denne oppgaven er at mangfold oppleves i lik grad som noe positivt for arbeidsmiljøet av både ledere og ansatte. For meg vil det være spennende å få vite mer om tema, og det må jeg gjøre uten at faller for fristelser å dra raske konklusjoner hvor min egen erfaring blandes inn i informasjon fra respondentene. I det ligger også at jeg må ha klart for meg mine egne fordommer og forforståelse. Hvordan vil min egen bakgrunn påvirke arbeidet med masteroppgaven, som f.eks. drøfting av funn? Jeg har alltid vært i fulltidsjobb etter videregående skole. Jeg har stort sett jobbet i miljø hvor mangfold ikke har vært på agendaen før i de siste årene. Dette er min bakgrunn, og det er viktig å reflektere over hvordan min bakgrunn påvirker min forforståelse av det som kommer fram i undersøkelsene (Neumann & Neumann, 2012).

Forskerrollens ideal er å være objektiv. I det ligger det å være «taus», «nøytral» og kanskje «i bakgrunnen». Ytringer fra forskeren og kroppsspråk fra forskeren vil kunne påvirke situasjonen. (Neumann & Neumann, 2012). Refleksjon rundt egen situasjon er viktig som forsker.

Forskning preges av forskerens egen situering. Min erfaring som leder og gjennom å jobbe med inkludering tar jeg med meg i arbeidet med denne oppgaven. Å være bevisst sine egne erfaringer og egne reaksjonsmønstre for å hindre fare for å trekke feile konklusjoner er selvsagt viktig. Å lete etter bekreftelse på mine egne erfaringer er en risiko for meg. Ved mangel på standardisering åpnes det bevisst eller ubevisst opp for å velge ut det som forskeren selv har som favoritt. Nærhet til det som forskes på kan ha en pris som kalles «biased view-point-effect» (Ringdal, 2013). Dette kan forstås som en feilkilde hvor den som forskeren framhever et spesielt perspektiv som det representative, mens andre kan oversees (Ringdal, 2013). «Forsker, kjenn deg selv!» (Neumann & Neumann, 2012, s.112), har jeg brukt som ledesnor i besvarelsen. Min egen rolle som leder som har jobbet med mangfold må settes til side, og empiri fra en kvantitativ undersøkelse gjør det lettere for meg enn å se på empiri fra en kvalitativ undersøkelse.

I denne studien har jeg kun vært ute etter å se etter forskjeller og likheter imellom ledere og ansatte når det gjelder opplevelsen av mangfold. Ønsket var å få flest mulig i tale for å vite mer om tema. Jeg takket derfor ja til å knytte studien opp mot prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» for å sikre meg mange svar som ville være tidkrevende å få til alene. For å styrke studien noe og få dybde kunnskap om ledere og medarbeideres syn på mangfold ble ulike alternativer som intervju og fokusgrupper vurdert, men forkastet. Årsaken var tid og usikkerhet om det ville medført studien den avstand jeg mener er viktig da intervjuobjekter som var lettest å få fatt ville vært en del av mitt nettverk.

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» har søkt personvernombudet ved NSD og fått godkjenning til dele data med meg. Dette ble gjort ved å sende inn og å få godkjent «endringsskjema for endringer i forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt».

I kapitlet om metode er studiens forankring, planlegging og gjennomføring utdypet. Videre har jeg vektlagt å konkretisere metodekritikk, samt tanker som ligger bak de ulike valgene som er tatt.

5 Resultater

I dette kapittelet vil jeg sette sammen og formidle funn fra data-analysen. Funnene presenteres i samme rekkefølge som de er presenter i spørreskjema. Kommentarer knyttet til funnene presenteres i diskusjons kapittelet. For ordens skyld repeteres oppgavens utgangspunkt: «*Ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet!*»

5.1 Innledning

Jeg starter med å deskriptiv statistikk. Dette er også samlet i tabell 2.

Av ledere var det 297 som har oppgitt fødselsår. Av medarbeidere var det 883 som har oppgitt fødselsår. Det er 50 respondenter som ikke har oppgitt fødselsår. Minimumsalder for ledere var 21 år, maksimumsalder for ledere var 66 og gjennomsnittsalder for ledere var 46 år. Minimumsalder for medarbeidere var 16 år, maksimumsalder for medarbeidere var 80 år, og gjennomsnittsalder for medarbeidere var 43 år.

Ingen av spørsmålene var obligatoriske, Derfor blir det ikke nødvendigvis like mange som har svart på alle spørsmål som totalt antall respondenter, 1230.

5.2 Spørsmål om mangfold på arbeidsplassen

Fra undersøkelsen ser jeg på svarene fra 20 spørsmål. De er spørsmål som alle handler om mangfold på arbeidsplassen. Det er de samme spørsmålene som er stilt både ledere og medarbeidere. Spørsmålene presenteres i samme rekkefølge som de gitt i undersøkelsen. Samlet oversikt fra «Independent Samples Test» gjennomført i SPSS finnes i tabell 2 vedlagt denne oppgaven.

5.3 ... gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer

Det første spørsmålet jeg ser på ser på om mangfold bidrar til å løse komplekse problemer. Totalt var det 1025 som svarte på dette spørsmålet. Av de 1025 var det 251 ledere og 774 medarbeidere.

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign<0,045). Levenes testens T-verdi blir -5,995.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	Equal variances assumed	4,036	0,045	-5,360	1023	0,000	-0,387	0,072	-0,529	-0,246
	Equal variances not assumed			-5,295	415,674	0,000	-0,387	0,073	-0,531	-0,244

«Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene.

Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,000. For ledere viser testen at mean var 3,53 og standardavviket var 1,013. For medarbeidere viser testen at mean var 3,92 og med et standardavvik på 0,989.

Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,39. Utfra testen var i gjennomsnitt ledere mer enig i at mangfold bidrar til å løse komplekse problemer på arbeidsplassen enn hva medarbeidere var.

Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	Leder	251	3,53	1,013
	Medarbeider	774	3,92	0,989

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. Testen viser at det er signifikant forskjell imellom de to variablene ledere og medarbeidere (P verdi 0,000). Vi kan ut fra dette si at ledere og medarbeidere opplever ulikt at mangfold på arbeidsplassen bidrar til å løse komplekse problemer på arbeidsplassen.

5.4 ... gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer

Totalt var det 1024 personer som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 som oppga de var ledere og 774 som oppga de var medarbeidere.

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign<0,003). Levenes testens T-verdi blir -5,549.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	Equal variances assumed	8,683	0,003	-5,647	1022	0,000	-0,392	0,069	-0,528	-0,256
	Equal variances not assumed			-5,549	409,867	0,000	-0,392	0,071	-0,531	-0,253

«Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene.

Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,000 For ledere viser testen at mean var 3,66 og standardavviket

var 0,979. For medarbeidere viser testen at mean var 4,05 og med et standardavvik på 0,946. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,39. Utfra testen var i gjennomsnitt for ledere mer negativ til at mangfold bidrar til å komme på originale ideer enn hva medarbeidere var.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	Leder	250	3,66	0,979	0,062
	Medarbeider	774	4,05	0,946	0,034

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. Testen viser at det er en signifikant forskjell imellom de to variablene ledere og medarbeidere (P verdi 0,000). Vi kan ut fra dette si at ledere og medarbeidere opplever at mangfold gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer ulikt.

5.5 ... gjør oss mer nyskapende

Totalt var det 1017 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 248 ledere og 769 medarbeidere.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør oss mer nyskapende	Leder	248	3,75	0,901	0,057
	Medarbeider	769	4,01	0,943	0,034

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,134). Levenes testens T-verdi blir -3,765.

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference		
									Lower	Upper	
- ...gjør oss mer nyskapende	Equal variances assumed	2,252	0,134	-3,765	1015	0,000	-0,257	0,068	-0,390	-0,123	
	Equal variances not assumed			-3,854	434,904	0,000	-0,257	0,067	-0,387	-0,126	

«Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,000 For ledere viser testen at mean var 3,75 og standardavviket var 0.901. For medarbeidere viser testen at mean var 4,01 og med et standardavvik på 0,943. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,26. Utfra testen var i gjennomsnitt ledere mer uenig i at mangfold bidrar til å gjøre arbeidsplassen nyskapende enn hva medarbeidere var.

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. Testen viser at det er signifikant forskjell imellom de to variablene ledere og medarbeidere (P verdi 0,000). Vi kan ut fra dette si at ledere og medarbeidere opplever mangfold ulikt med tanke på arbeidsmiljøet.

5.6 ... fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring

Totalt var det 1022 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 772 medarbeidere. Mean for ledere var 4,03 med et standardavvik på 0,823. Mean for medarbeidere var 4,19 med standardavvik på 4,19. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,15.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	Leder	250	4,04	0,823	0,052
	Medarbeider	772	4,19	0,900	0,032

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign=0,0007). Levenes testens T-verdi blir -2,498.

	Levene's Test for Equality of	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	Equal variances assumed	7,198	0,007	-2,386	1020	0,017	-0,153	0,064	-0,279	-0,027
	Equal variances not assumed			-2,498	456,995	0,013	-0,153	0,061	-0,274	-0,033

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,013. Utfra testen var i gjennomsnitt ledere mer positiv til at mangfold bidrar at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring enn hva medarbeidere var.

5.7 ... er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling

Totalt var det 1020 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 770 medarbeidere. Mean for ledere var 2,58 med et standardavvik på 1,230. Mean for medarbeidere var 2,82 med standardavvik på 1,272. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,24.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling	Leder	250	2,58	1,230	0,078
	Medarbeider	770	2,82	1,272	0,046

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,714). Levenes testens T-verdi blir -2,579.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling	Equal variances assumed	0,135	0,714	-2,579	1018	0,010	-0,237	0,092	-0,417	-0,057
	Equal variances not assumed			-2,623	434,799	0,009	-0,237	0,090	-0,414	-0,059

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,010. Ufra testen var i gjennomsnitt ledere mer positiv til påstanden om at mangfold er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling enn hva medarbeidere var.

5.8 ... er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere

Totalt var det 1018 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 768 medarbeidere. Mean for ledere var 2,56 med et standardavvik på 1,247. Mean for medarbeidere var 2,76 med standardavvik på 1,252. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,20.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere	Leder	250	2,56	1,257	0,080
	Medarbeider	768	2,76	1,252	0,045

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,346). Levenes testens T-verdi blir -2,167.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere	Equal variances assumed	0,887	0,346	-2,167	1016	0,030	-0,198	0,091	-0,377	-0,019
	Equal variances not assumed			-2,163	421,543	0,031	-0,198	0,091	-0,378	-0,018

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,030. Ufra testen var i gjennomsnitt ledere mer positiv til påstanden om at mangfold er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere enn hva medarbeidere var.

5.9 ... gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere

Totalt var det 1019 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 769 medarbeidere. Mean for ledere var 3,78 med et standardavvik på 0,989. Mean for medarbeidere var 3,72 med standardavvik på 1,083. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,06.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	Leder	250	3,78	0,989	0,063
	Medarbeider	769	3,72	1,083	0,039

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign=0,022). Levenes testens T-verdi blir 0,771.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	Equal variances assumed	5,302	0,022	0,736	1017	0,462	0,057	0,077	-0,095	0,208
	Equal variances not assumed			0,771	458,607	0,441	0,057	0,074	-0,088	0,202

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,441. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig i påstanden enn uenig i påstanden.

5.10 ... er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet

Totalt var det 1019 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 769 medarbeidere. Mean for ledere var 3,31 med et standardavvik på 1,075. Mean for medarbeidere var 3,45 med standardavvik på 1,114. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,14.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	Leder	250	3,31	1,075	0,068
	Medarbeider	769	3,45	1,114	0,040

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,280). Levenes testens T-verdi blir -1,732.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	Equal variances assumed	1,166	0,280	-1,732	1017	0,084	-0,139	0,080	-0,297	0,019
	Equal variances not assumed			-1,763	435,903	0,079	-0,139	0,079	-0,294	0,016

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,084. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig i påstanden enn uenig i påstanden.

5.11 ... har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen

Totalt var det 1020 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 251 ledere og 769 medarbeidere. Mean for ledere var 3,80 med et standardavvik på 0,845. Mean for medarbeidere var 3,85 med standardavvik på 1,005. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,05.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen	Leder	251	3,80	0,845	0,053
	Medarbeider	769	3,85	1,005	0,036

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign=0,018). Levenes testens T-verdi blir -0,852.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen	Equal variances assumed	5,629	0,018	-0,781	1018	0,435	-0,055	0,070	-0,193	0,083
	Equal variances not assumed			-0,852	499,108	0,395	-0,055	0,064	-0,182	0,072

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,395. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig enn uenig i påstanden.

5.12 ... fører til et triveligere arbeidsmiljø

Totalt var det 1017 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 767 medarbeidere. Mean for ledere var 3,81 med et standardavvik på 0,851. Mean for medarbeidere var 3,82 med standardavvik på 0,989. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,15.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...fører til et trivelig arbeidsmiljø	Leder	250	3,81	0,851	0,054
	Medarbeider	767	3,82	0,989	0,036

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik er stor (sign=0,039). Levenes testens T-verdi blir -0,186.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...fører til et trivelig arbeidsmiljø	Equal variances assumed	4,256	0,039	-0,172	1015	0,863	-0,012	0,070	-0,149	0,125
	Equal variances not assumed			-0,186	486,095	0,853	-0,012	0,065	-0,139	0,115

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,853. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold fører til et triveligere arbeidsmiljø. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig enn uenig i påstanden.

5.13 ... er morsomt

Totalt var det 1016 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 766 medarbeidere. Mean for ledere var 3,64 med et standardavvik på 0,939. Mean for medarbeidere var 3,75 med standardavvik på 1,041. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,11.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...er morsomt	Leder	250	3,64	0,939	0,059
	Medarbeider	766	3,75	1,041	0,038

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,128). Levenes testens T-verdi blir -1,530.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...er morsomt	Equal variances assumed	2,325	0,128	-1,530	1014	0,126	-0,113	0,074	-0,259	0,032
	Equal variances not assumed			-1,611	464,275	0,108	-0,113	0,070	-0,251	0,025

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,126. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold er morsomt. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig enn uenig i påstanden.

5.14 ... gjør dette til en interessant arbeidsplass

Totalt var det 1018 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 250 ledere og 768 medarbeidere. Mean for ledere var 3,90 med et standardavvik på 0,884. Mean for medarbeidere var 3,99 med standardavvik på 0,997. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,09.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør dette til en interessant arbeidsplass	Leder	250	3,90	0,884	0,056
	Medarbeider	768	3,99	0,997	0,036

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,356). Levenes testens T-verdi blir -1,323.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør dette til en interessant arbeidsplass	Equal variances assumed	0,854	0,356	-1,323	1016	0,186	-0,093	0,071	-0,232	0,045
	Equal variances not assumed			-1,406	471,905	0,160	-0,093	0,066	-0,224	0,037

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,186. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør dette til en interessant arbeidsplass. På skalaen fra 1 til 5 er begge grupper mer enig enn uenig i påstanden.

5.15 ... gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre

Totalt var det 1012 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 244 ledere og 768 medarbeidere. Mean for ledere var 2,72 med et standardavvik på 1,072. Mean for medarbeidere var 2,77 med standardavvik på 1,158. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,05.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre	Leder	244	2,72	1,072	0,069
	Medarbeider	768	2,77	1,158	0,042

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,122). Levenes testens T-verdi blir -0,577.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre	Equal variances assumed	2,391	0,122	-0,577	1010	0,564	-0,048	0,084	-0,212	0,116
	Equal variances not assumed			-0,600	437,605	0,549	-0,048	0,080	-0,206	0,110

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er ikke signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,564. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør dette til en interessant arbeidsplass.

5.16 ... fører til ubehagelige situasjoner

Totalt var det 1012 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 245 ledere og 767 medarbeidere. Mean for ledere var 2,37 med et standardavvik på 1,031. Mean for medarbeidere var 2,57 med standardavvik på 1,054. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,20.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
...fører til ubehagelige situasjoner	Leder	245	2,37	1,031	0,066
	Medarbeider	767	2,57	1,054	0,038

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,643). Levenes testens T-verdi blir -2,611.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
...fører til ubehagelige situasjoner	Equal variances assumed	0,215	0,643	-2,611	1010	0,009	-0,201	0,077	-0,352	-0,050
	Equal variances not assumed			-2,642	419,501	0,009	-0,201	0,076	-0,350	-0,051

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,009. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere ulikt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold fører til ubehagelige situasjoner.

5.17 ... gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker

Totalt var det 1008 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 243 ledere og 765 medarbeidere. Mean for ledere var 2,53 med et standardavvik på 1,026. Mean for medarbeidere var 2,72 med standardavvik på 1,086. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,18.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	Leder	243	2,53	1,026	0,066
	Medarbeider	765	2,72	1,086	0,039

Levenes test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,503). Levenes testens T-verdi blir -2,333.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	Equal variances assumed	0,449	0,503	-2,333	1006	0,020	-0,184	0,079	-0,339	-0,029
	Equal variances not assumed			-2,404	428,085	0,017	-0,184	0,077	-0,335	-0,034

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,020. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere ulikt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker.

5.18 ... fører til usikkerhet i samspill med kolleger

Totalt var det 1013 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 245 ledere og 768 medarbeidere. Mean for ledere var 2,46 med et standardavvik på 1,034. Mean for medarbeidere var 2,65 med standardavvik på 1,071. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,19.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...fører til usikkerhet i samspill med kolleger	Leder	245	2,46	1,034	0,066
	Medarbeider	768	2,65	1,071	0,039

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,650). Levenes testens T-verdi blir -2,438.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...fører til usikkerhet i samspill med kolleger	Equal variances assumed	0,206	0,650	-2,438	1011	0,015	-0,190	0,078	-0,343	-0,037
	Equal variances not assumed			-2,483	423,773	0,013	-0,190	0,077	-0,340	-0,040

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,015. Ut fra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere ulikt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold fører til usikkerhet i samspill med kolleger.

5.19 ... fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning

Totalt var det 1012 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 245 ledere og 767 medarbeidere. Mean for ledere var 3,22 med et standardavvik på 1,142. Mean for medarbeidere var 3,11 med standardavvik på 1,140. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,11.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning	Leder	245	3,22	1,142	0,073
	Medarbeider	767	3,11	1,140	0,041

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik er stor (sign=0,477). Levenes testens T-verdi blir -1,325.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ... fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning	Equal variances assumed	0,506	0,477	1,325	1010	0,185	0,111	0,084	-0,053	0,275
	Equal variances not assumed			1,324	410,742	0,186	0,111	0,084	-0,054	0,276

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det ikke er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,185. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold fører til at leder bruker mer tid på individuell veiledning.

5.20 ... gjør det vanskelig å lede vår avdeling

Totalt var det 1010 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 244 ledere og 766 medarbeidere. Mean for ledere var 2,40 med et standardavvik på 1,055. Mean for medarbeidere var 2,54 med standardavvik på 1,096. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,14.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør det vanskelig å lede vår avdeling	Leder	244	2,40	1,055	0,068
	Medarbeider	766	2,54	1,096	0,040

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik, er stor (sign=0,420). Levenes testens T-verdi blir -1,741.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør det vanskelig å lede vår avdeling	Equal variances assumed	0,650	0,420	-1,741	1008	0,082	-0,139	0,080	-0,296	0,018
	Equal variances not assumed			-1,776	422,844	0,076	-0,139	0,078	-0,293	0,015

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det ikke er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,082. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør det vanskelig å lede vår avdeling.

5.21 ... fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre

Totalt var det 1010 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 245 ledere og 765 medarbeidere. Mean for ledere var 2,36 med et standardavvik på 1,057. Mean for medarbeidere var 2,58 med standardavvik på 1,113. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,22.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	Leder	245	2,36	1,057	0,068
	Medarbeider	765	2,58	1,113	0,040

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er lik, er stor (sign=0,417). Levenes testens T-verdi blir -2,757.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	Equal variances assumed	0,660	0,417	-2,757	1008	0,006	-0,223	0,081	-0,381	-0,064
	Equal variances not assumed			-2,832	430,805	0,005	-0,223	0,079	-0,377	-0,068

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,006. Ufra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere ulikt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre.

5.22 ... gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere

Totalt var det 1010 som svarte på dette spørsmålet. Av disse var det 244 ledere og 766 medarbeidere. Mean for ledere var 2,02 med et standardavvik på 1,050. Mean for medarbeidere var 2,16 med standardavvik på 1,116. Forskjell i mean mellom de to gruppene var -0,14.

	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
- ...gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	Leder	244	2,02	1,050	0,067
	Medarbeider	766	2,16	1,116	0,040

Levens test viser at signifikansnivået for at variansen mellom de to gruppene er ulik, er stor (sign=0,016). Levenes testens T-verdi blir -1,823.

		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
- ...gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere	Equal variances assumed	5,842	0,016	-1,766	1008	0,078	-0,143	0,081	-0,302	0,016
	Equal variances not assumed			-1,823	431,535	0,069	-0,143	0,078	-0,297	0,011

Testens signifikansnivå er på 0,05, og med et 95% konfidensintervall. «Independent Samples Test» viser at det ikke er signifikant forskjell i mean mellom de to gruppene. Testens p-verdi (sig.2tailed) er 0,069. Utfra testen svarte i gjennomsnitt ledere og medarbeidere likt i sin besvarelse på spørsmålet om mangfold gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere.

5.23 Oppsummering analyse

Fra analysen som har sett på 20 spørsmål, er det 10 svar som er i gjennomsnitt lik mellom ledere og ansatte. Det er 10 svar som i gjennomsnitt er ulike.

Differansen mellom svar hvor opplevelsen av mangfold var ulik i gjennomsnitt går fra -0,39 til -0,15.

Differansen mellom svar hvor opplevelsen av mangfold var lik i gjennomsnitt går fra -0,14 til 0,11.

For videre arbeid gruppens svarene i fire bolker. Bolkene omhandler mangfold med tanke på endring/ledelse, rekruttering, arbeidsmiljø og samhandling/kommunikasjon. De fire bolkene finner vi i svarene som både er i kategorien lik og ulik i gjennomsnitt. Inndelingen gjøres for å gi en lettere oversikt over tema.

Svarene med likt gjennomsnittsvar ser slik ut framstilt i en tabell:

LIKEHETER I MEAN MELLOM GRUPPENE			
Gruppe/bolk	Mangfold...	Mean leder	Mean medarbeider
Rekruttering	gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	3,78	3,72
Endring/ledelse	er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	3,31	3,41
Arbeidsmiljø	har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen	3,80	3,85
Arbeidsmiljø	fører til et trivelig arbeidsmiljø	3,81	3,82
Arbeidsmiljø	er morsomt	3,64	3,75
Arbeidsmiljø	gjør dette til en interessant arbeidsplass	3,90	3,99
Samhandling/kommunikasjon	gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre	2,72	2,77
Samhandling/kommunikasjon	ører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning	3,22	3,11
Endring/ledelse	gjør det vanskelig å lede vår avdeling	2,40	2,54
Endring/ledelse	gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere	2,02	2,16

Det er 1 av svarene her som går i kategorien «rekruttering». Det er tre som kategoriseres under «endring/ledelse». Det er fire som går i kategorien som omhandler «arbeidsmiljø» og to som kategoriseres i bolken for «samhandling/kommunikasjon»

Tilsvarende ser svarene med ulikheter slik ut i en tabell:

ULIKEHETER I MEAN MELLOM GRUPPENE			
Gruppe	Mangfold...	Mean leder	Mean medarbeider
Samhandling/kommunikasjon	gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	3,53	3,92
Samhandling/kommunikasjon	gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	3,66	4,05
Samhandling/kommunikasjon	gjør oss mer nyskapende	3,75	4,01
Samhandling/kommunikasjon	fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	4,04	4,19
Rekruttering	er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdelinger	2,58	2,82
Rekruttering	er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere	2,56	2,76
Arbeidsmiljø	fører til ubehagelige situasjoner	2,37	2,57
Samhandling/kommunikasjon	gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	2,53	2,72
Samhandling/kommunikasjon	fører til usikkerhet i samspill med kolleger	2,46	2,65
Endring/ledelse	fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	2,02	2,16

Her er det to svar som kategoriseres i bolken for «rekruttering». Det er ett som kategoriseres i bolken for «arbeidsmiljø». Det er ett som kategoriseres i bolken for «endring/ledelse». Og det er seks som kategoriseres i bolken for «samhandling/kommunikasjon».

6 Diskusjon av resultater

I dette kapittelet diskuteres resultatene som er presentert i kapittelet foran. Svarene er gruppert etter om det er ulikheter eller likheter i gjennomsnittsvarene mellom gruppene ledere og medarbeidere. Deretter sees de på i lys av bolkene «rekruttering», «arbeidsmiljø», «endring og ledelse» og «samhandling og kommunikasjon». Avslutningsvis ses svarene på i lys av modellen «opplevelsen av myndiggjøring». Diskusjonen starter med innledende betraktninger.

6.1 Innledning

I undersøkelsen dataene er hentet fra, er «Benefits and Threats of Diversity» (fordeler og ulemper ved mangfold) skalaen brukt (Hofhuis et al, 2015). Skalaen går fra 1 til 5, og måler ulike forventninger og holdninger til mangfold som mest positivt eller mest negativt. Skalaen går fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Ved bruk denne skalaen hindrer man risiko for gjenkjenning av dialekt uttrykk brukt av deltakere, eller bruk av hendelser som det blir referert til.

Det å hevde at mangfold påvirker ansattes helse er ikke noe som er enkelt å få fram. Det er heller ikke lett å vise til at mangfold er et positivt bidrag på redusert sykefravær i norske bedrifter (Fafo, 2013). Når det er sagt, så finnes det eksempler på nettopp det via bl.a. Idebanks hjemmesider. Idebanken (Idebanken, 2018) viser til at mangfold er positivt for norske arbeidsplasser. Det finnes også andre forskningsresultater som viser til at enkelte faktorer bidrar til å fremme helse (Fafo, 2013).

Resultatene jeg diskuterer i dette kapittelet er fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» sin undersøkelse om mangfold på arbeidsplassen. Alle respondentene var først igjennom undersøkelsen innledning som startet med bakgrunns spørsmål, fulgt av «Attitudes of Workplace Inclusion» (Hofhuis et al, 2015). beskrivelsene, før spørsmålene om mangfold kom.

Spørsmålene som sees på i denne oppgaven kom på slutten av en stor undersøkelse. Det er vanskelig å si om dette påvirker svarene. Man kan anta at noen gikk lei om undersøkelsen tok for lang tid, eller man ble avbrutt av gjøremål på arbeidsplassen underveis når man svarte på undersøkelsen. Dermed kan det åpne opp for at noen ikke har svart korrekt, men «hastet» seg gjennom undersøkelsen. Samtidig kan vi anta at mange nok også har synes det var interessant å

delta siden de ikke «falt av lasset» tidligere. De som deltar i en slik undersøkelse, kan oppgi uriktig og feilinformasjon. Det kan for eksempel være at de ønsker å fremstille seg selv på en god måte. Eller de svarer med gammel informasjon som bakteppe og som de kanskje ikke husker så godt lenger.

6.2 Utgangspunktet

Hypotesen som oppgaven ser på, er at ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet. Gjennomsnittanalyse viser at det er likhet i gjennomsnitt svarene mellom de to gruppene for 10 av totalt 20 spørsmål. Tilsvarende viser analysen at 10 av svarene er ulike. Svarene som er med på å styrke hypotesen diskuteres samlet, og svarene som er med på å svekke hypotesen diskuteres også samlet.

6.3 Utforskende spørsmål

Underveis trekkes forskningsspørsmålene inn i diskusjonen nedenfor. Forskningsspørsmålene hjelper oss når vi ser etter likhetene og ulikhetene mellom ledere og ansatte. Vi ser fra resultatene at det er likheter i gjennomsnitts-opplevelsen av mangfold som noe positivt mellom ledere og ansatte, mens det det også finnes ulikheter. Utforskning ved hjelp av forskningsspørsmål er med på å utdype resultatene.

6.4 Der mangfold oppleves likt mellom ledere og ansatte

Opplevelsen av mangfold var lik i 10 av 20 spørsmålene fra undersøkelsen om mangfold i arbeidslivet som er sett på i denne oppgaven. Fra gruppering i bolker i analysen ser vi at ett av spørsmålene handlet om rekruttering, tre om endringer og ledelse, fire omhandler arbeidsmiljø på arbeidsplassen og to om samhandling og kommunikasjon.

På arbeidsplassen er opplevelse av autonomi et viktig element som også påvirker helse. De ledelsesformer som bidrar til autonomi vil i et helseperspektiv være å foretrekke (Amundsen, 2019). Myndiggjøring av ansatte bidrar til å gi en opplevelse av autonomi og positiv opplevelse av egen arbeidssituasjon. Det er en forutsetning å ha nok kontroll over de forhold som påvirker arbeidsforholdene for å oppleve (Amundsen, 2019).

Ett av spørsmålene handlet om rekruttering. Rekruttering av mennesker på utsiden av den vanlige arbeidssøker-køen er i fokus. Regjeringens inkluderingsdugnad er et eksempel på aktualiteten (Regjering, 2018). For spørsmålet om mangfold gir flere muligheter ved rekruttering svarer i gjennomsnitt ledere 3,78 og medarbeidere 3,72 på skalaen fra 1 til 5 hvor 5 er mest enig. Begge gruppene er mer enig i denne påstanden om rekruttering enn uenig. Vi ser at mange, spesielt unge, er i fare for å falle helt utenfor det vanlige arbeidslivet (Regjeringen, 2018). De siste 30 årene er det i Norge en markant økning av unge uføre. Det å bli ekskludert fra arbeidslivet i ung alder gir mindre sjans for varig tilknytting til arbeidslivet. Konsekvenser for denne ekskluderingen er store på den enkelte det gjelder, men også samfunnet taper på dette (Regjeringen, 2018).

Slik spørsmålet er stilt, gis det ikke rom for utdypning. Vi vet ikke om respondenter opplever at de har makt til å påvirke mangfold i en rekrutteringsprosess på arbeidsplassen. Vi vet heller ikke basert på undersøkelsen om ledere og medarbeidere mener deres arbeidsplass er en arbeidsplass hvor mangfold aktivt brukes i rekruttering, eller om det er en tenkt situasjon.

Tre av spørsmålene er kategorisert i bolken om endring og ledelse. Både ledere og medarbeidere er mer enig i påstanden om at mangfold er nødvendig for å møte endringer i arbeidslivet enn uenig. Mean svar for ledere var 3,31 og for medarbeidere var det samme tallet 3,41. Likheter imellom gruppene finner vi i også spørsmål om å mangfold gjør det vanskelig å lede avdelingen. Her var mean var henholdsvis 2,40 og 2,54 for ledere og medarbeidere. Og for spørsmålet om mangfold fører til at kvaliteten på personalgruppen blir lavere, er både ledere og medarbeidere mer enig i at den blir dårligere enn at den blir god. Mean var her 2,02 og 2,16 for ledere og for medarbeidere.

At arbeidslivet er i endring, ser vi så å si daglig gjennom nyheter og i medier. Dette bekrefter også STAMI i sin årsrapport (Stami, 2016). Vi ser at begrep som autonomi, tillit og kontroll, ledelse og styring, innflytelse og maktdeling, motivasjon, kompetanse og tilhørighet også er aktuelle i arbeidslivet framover. Dette er begreper som vi finner igjen i modellen «sammenheng mellom myndiggjøringens basiselementer». Disse begrepene vil fortsatt ha mye å si for ansatte i jobbsammenheng framover, selv om endringer finner sted (Amunsen, 2019).

Ut fra data kan vi ikke se om medarbeidere og ledere er involvert i strategi- og planarbeid i sine respektive organisasjoner. Vi kan derfor ikke si at opplevelsen av at mangfold på arbeidsplassen er

nødvendig for å møte endringene på arbeidsplassen er en subjektiv vurdering eller om det foreligger strategier i bedriften som påvirker dette svaret. Bemyndigelse, som foreligger hos både medarbeidere og ledere som har svart på undersøkelsen, til å påvirke om mangfold er eller blir i framtiden en del av en bedriftens strategi kan vi heller ikke si noe om utfra dataene. Vi kan derimot anta at myndiggjøring i framtidige avgjørelser rundt dette tema med fordel kan inkludere både medarbeidere og ledere. Det å oppleve myndiggjøring er med på å påvirke arbeidsforholdene (Amundsen, 2019). Ser vi på ledelse fra et helseperspektiv, er ledelsesformer som bygger autonomi ønsket. (Amundsen, 2019).

Vi vet ikke noe om ledelsesformer som brukes i bedriftene som har deltatt i arbeidslivet. Det vi kan si noe om er at økt kunnskap om myndiggjøring bidrar til økt autonomi (Amundsen, 2019). Gjennom felles forståelse for mangfold på arbeidsplassen kan det skapes en «nedenfra og opp»-situasjon. En slik situasjon bidrar til samspill mellom ulike nivå i bedriften og bidrar til selvbestemmelse og opplevelse av å ha innflytelse (Amundsen, 2019).

Fire av spørsmålene som ledere og medarbeider opplever likt handler om arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø er på agenda i samfunnsdebatten (Molander, 2018). Arbeidsmiljø i norske bedrifter trekkes fram som et viktig element som konkurransefortrinn. «Det nye gullet» har det norske arbeidsmiljøet blitt omtalt som (Molander, 2018). Arbeidsmiljø handler også om psykososialt arbeidsmiljø (Amundsen, 2019). Mean for svarene gitt fra begge grupper ligger imellom 3,6 og 3,99, noe som kan tyde på at mangfold er opplevd positivt. Også her er det vanskelig å si hvordan det egentlig er på de aktuelle arbeidsplassene som deltok. Det kan være at respondentene har svart utfra hvordan de opplever mangfold på egen arbeidsplass. Det kan også tenkes at de har svart med utgangspunkt i en ønsket ideell arbeidsplass. Uansett virker det som at både ansatte og ledere har en positiv ladet grunnholdning til mangfold på arbeidsplassen når de har svart på spørsmålene som her handlet om atmosfære, trivsel, moro og at arbeidsplassen er interessant.

De to siste spørsmålene ledere og medarbeidere har svart likt basert på gjennomsnittsvarene, handler om samhandling og kommunikasjon. Forståelse for mangfold og de ulikheter det medfører kan bidra til økt helse. Helsefremmende arbeid handler om «den prosessen som setter folk i stand til å få økt kontroll over og forbedre sin helse» (WHO, 1986). Samhandling, kommunikasjon og forståelse rundt mangfold bidrar til økt aksept, og kan dermed bidra til økt individuell

helseopplevelse. Aksept og forståelse for at man får justere sin jobbhverdag kan være viktige elementer i at flere kommer og blir på jobb tross smerter (Geving, 2009). Det å få individuell veiledning kan være en måte å øke den enkeltes arbeidsevne. Her også ser vi fordeler på individnivå. Arbeid som kan utføres av enkelte med ulike helseutfordringer, kan i seg selv være helsefremmende (Frøyland og Spjelkavik, 2017).

Igjen står vi ovenfor samme utfordring som ovenfor. Det er vanskelig å vite om respondentene opplever mangfold slik de har svart, eller om de har hatt andre situasjoner som bakgrunn for sine svar. På den annen side er vektlegger arbeidsmiljøloven bred medvirkning (Willadssen, 2014). Så selv om ikke alle som svarte hadde et bevisst forhold til om de selv arbeidet i en IA-bedrift eller ikke, kan vi legge til grunn at alle de norske bedriftene oppfyller lovens krav om medvirkning med tanke på arbeidsmiljøet. Den norske arbeidslivsmodellen innbyr også til gunstige rammebetingelser for myndiggjøring (Amundsen, 2019), og i Norge har vi også et rammeverk gjennom lov- og avtaleverk som sikrer mulighet for medvirkning og dermed myndiggjøring (Amundsen, 2019).

6.5 Der mangfold oppleves ulikt mellom ledere og ansatte

Opplevelsen av mangfold var ulik i 20 av de 20 spørsmålene fra undersøkelsen om mangfold i arbeidslivet. To av spørsmålene handlet om rekruttering, et om arbeidsmiljø, ett om endring og ledelse og seks om samhandling og kommunikasjon.

Ett av spørsmålene handlet om mangfold er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere. I gjennomsnitt var ledere mer uenig i denne påstanden enn hva medarbeiderne var. Gjennomsnittsvarene (mean) var henholdsvis 2,56 for ledere og 2,76 for medarbeidere. Denne ulikheten står i kontrast til svaret på spørsmålet om mangfold gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere. Men for dette spørsmålet var 3,78 og 3,72. Her er en forskjell i positivitet til påstanden om mulighet sammenlignet med påstanden om nødvendighet. Sett i lys av myndiggjøring kan man undres om det er slik at begge grupper ønsker å ha mulighet til å velge, men når selve valget skal gjøres velges ikke mangfold. I framtidens arbeidsmarked vil autonomi, tillit og kontroll, ledelse og styring, makt og innflytelse, motivasjon, kompetanse og tilhørighet være aktuelle begreper. (Amundsen, 2019). Det vil på bakgrunn av det være en ide å se

på hva årsaken er til at ulikhetene mellom de to rekrutteringssvarene er framkommet. Det andre spørsmålet om rekruttering ledere og medarbeidere hadde likt gjennomsnittsvar på handlet, om mangfold er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling. Også her ser vi at både ledere og medarbeidere i mindre grad stiller seg positiv til denne påstanden, selv om de i gjennomsnitt ikke svarte likt. Her er ledere mer uenig i påstanden enn hva medarbeidere er. Det kan være nærliggende å anta at ledere og medarbeidere har ulike utfordringer og prioriteringer med tanke på hva som er lurt å gjøre framover. Også ved en slik problemstilling vil ledelsesformer som fostrer myndiggjøring være å foretrekke (Amundsen, 2019). Medarbeidere vil kunne få innflytelse også på denne type avgjørelser, og oppleve større grad av autonomi og tilhørighet.

I denne bolken var det ett spørsmål som omhandlet arbeidsmiljø. Spørsmålet var om mangfold fører til ubehagelige situasjoner. Her ser vi at ledere i mindre grad enn hva medarbeidere opplever at dette skjer. Trivsel er en del av helsebegrepet (WHO, 1986), og ubehagelig situasjoner fører ikke til trivsel. Om ubehagelige situasjoner fører til uhelse, kan diskuteres og vil også avhenge av alvorlighetsgraden av de ubehagelige situasjonene. Undersøkelsen har ikke åpnet opp for respondentene til å komme med utdyping av hva de legger i «ubehagelige situasjoner». Det kan altså være fra små, nærmest ubetenksomme kommentarer til vold og trusler på arbeidsplassen som er i tankene hos de som har svart. Definisjonen på helsefremmende arbeid er «den prosessen som setter folk i stand til å få økt kontroll over og forbedre sin helse» (WHO, 1986). Ubekvemsomme situasjoner som oppstår på arbeidsplassen, er nok ikke å oppfatte som et positivt bidrag i arbeidshverdagen. Ut fra svarene kan vi ikke si noe hvordan myndiggjøring hos ansatte oppleves for å selv kunne ta kontroll over de ubehagelige situasjonene som mangfold medfører. Vi vet heller ikke ut fra svarene om det er reelle situasjoner eller om det er tenkte situasjoner som respondentene har hatt i minne når de svarte på undersøkelsen. Ledere oppfatter dette i mindre grad enn medarbeidere gjør. Det kan tenkes at situasjoner oppstår uten at leder involveres, og kun alvorlige ubehagelige situasjoner eskaleres til leders bord. Om det betyr at medarbeidere løser opp i de ubehagelige situasjonene selv, vites ikke ut fra dataene i undersøkelsen.

De to gruppene svarte også ulikt i gjennomsnitt på spørsmål om ledelse. Spørsmålet var om mangfold fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre. Myndiggjøring inkluderer også myndiggjørende ledelse, arbeidsstrukturer og prosedyrer, mål, myndighet og arbeidsoppgaver (Amundsen, 2019). Selv om ledere og medarbeidere ikke var enig basert på gjennomsnittsvar, kom

denne påstanden ut som noe begge grupper var uenig i. Med mean på 2,02 for ledere og 2,16 for medarbeidere kan det virke som om begge til dels ikke mener at mangfold fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene. Tydeliggjøring av det som bidrar til autonomi er et viktig element sett i et helseperspektiv, og myndiggjøring bidrar til at ansatte opplever autonomi (Amundsen, 2019).

Hele seks av ti spørsmål i denne kategorien handlet om samhandling og kommunikasjon. Det ble spurt om mangfold gjør oss i bedre stand til å løse komplekse problemer, komme på mer originale ideer, gjøre oss mer nyskapende, gjøre oss i stand til å lære mer fra hverandre, forstå hva andre tenker og hvordan samspillet er.

Medarbeidere er i høyere grad enig i påstandene om at mangfold er bra for problemløsning, gir flere originale ideer, bidrar til å gjøre oss mer nyskapende og at vil gjennom mangfold lærer mer fra hverandre. Gjennomsnittsvarene fra medarbeidere på disse spørsmålene ligger høyt oppe på skalaen fra 3,92 til 4,19. For ledere er det også høyt selv om det er en signifikant forskjell mellom svarene fra ledere og medarbeidere. Ledere svarer i snitt her fra 3,53 til 4,04 på de samme spørsmålene. Med tanke på samhold og kommunikasjon på arbeidsplassen kan dette sees på som gode tall, men her er også lurt å ta noen forbehold her. Tilhørighet og tillit er viktige elementer i opplevelsen av myndiggjøring som bidrar til opplevelse av autonomi. Å jobbe i organisasjoner hvor det er lov å få fram nye ideer og kunnskap øker tilhørighet og tillit, og dermed øker opplevelsen av autonomi (Amundsen, 2019).

Spørsmålene om forståelse og samspill har en lavere gjennomsnittscore hos både ledere og medarbeidere. Ledere svarer henholdsvis 2,53 og 2,46 og medarbeidere 2,72 og 2,65. Så selv om det er en signifikant forskjell i gjennomsnittsvarene på disse to spørsmålene, er begge gruppene mindre positiv her enn på de fire foregående spørsmålene. Om vi tenker at mangfold relatert til disse to spørsmålene inkluderer språkbarrierer vil vi intuitivt forstå at det er vanskelig å få forståelse for og samspille med andre når vi ikke har et felles språk. Dermed kan vi miste litt av tilhørigheten som er et viktig element for myndiggjøring (Amundsen, 2019).

7 Svar fra undersøkelsen sett i en modell

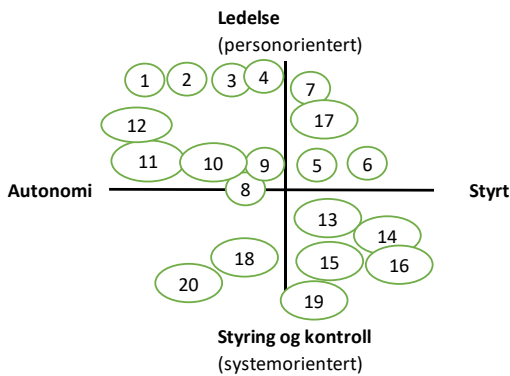
I teori kapitlet ble modell for «opplevelse av myndiggjøring» vist. Modellen tar utgangspunkt i modellen «sammenheng mellom myndiggjøringens basiselementer» (Amundsen, 2019). I denne besvarelsen er modellen modifisert for å bidra til å vise om ledere og ansatte opplever i lik grad at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet. I dette avsnittet settes svarene inn i modellen. Dette gjøres for å visualisere og se om modellen og kan omsettes i praktisk bruk på norske arbeidsplasser. Det siste punktet vil tas opp igjen i kapitlet om veien videre.

Modellen vises her uten tilhørende tekst for best mulig visualisering. I kategorien for autonomi og personorientert ledelse oppe til venstre i modellen, ser vi etter myndiggjøring, høy grad av tillit og makt til å ha kontroll alene eller sammen med andre. På motsatt side i kategorien for personorientert ledelse og styring, ser vi etter styring og kontroll, mindre grad av tillit og det å ha makt over. Den nedre delen av modellen går mer mot systemorientert ledelse. Nederst til venstre i modellen ser vi etter opplevelse av meningsfullt, variasjon og samhandling. I nedre høyre del av modellen ser vi etter det som oppleves som kontrollerende, rutiner og kommandoer.

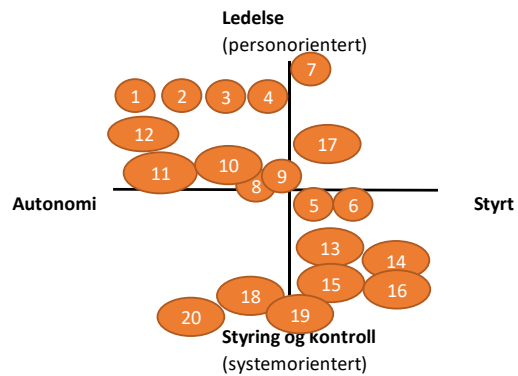
Nedenfor er alle gjennomsnittsvarene på de 20 spørsmålene om mangfold fra undersøkelsen satt inn i modellen. Det er et bilde for medarbeidere og ett for ledere. For oversikt over spørsmålene henvises det til vedlegg hvor spørsmålene er nummerert med samme nummer som er brukt for innplassering i modellen. Spørsmål og svar er nummerert etter rekkefølgen spørsmålene ble presentert i undersøkelsen. Det er tallet mean fra gruppen ledere og medarbeidere som er plottet inn i modellen

Å plote tall inn i modellen kan oppleves som en subjektiv oppgave. Det vil derfor selvsagt være rom for diskusjon om de enkelte svar er plassert i korrekt tilhørende del av modellen, og om de skal vises mer sentrert eller mer som ytterligheter. Modellen er uansett ment som et bidrag til å synliggjøre likheter og ulikheter og viser at i gjennomsnitt svarer medarbeidere oftere mot 1 eller mot 5 på skalaen «Benefits and Threats of Diversity» (fordeler og ulemper ved mangfold) skala brukt (Hofhuis et al, 2015) enn hva ledere gjør.

Opplevelsen av myndiggjøring medarbeidere



Opplevelsen av myndiggjøring ledere



Modell tatt utgangspunkt i modellen "Sammenheng mellom myndiggjøringens basiselementer" (Amundsen, 2019)

Fra modellen ovenfor kan vi se at selv om det er likheter og ulikheter imellom svarene fra ledere og medarbeidere vil det plasseres noenlunde likt i modellen over. Det kan naturlig forklares da vi her snakker om ulikheter som visualisert på denne måten nok blir små. Viktig å understreke at bruken av modellen er en subjektiv tolkning av data, og tanken er mer at det åpner opp for diskusjon enn at det er en sannhet.

Vi ser at det er ni svar som trekker imot autonomi og personorientert ledelse både for ledere og medarbeidere. Det er fire svar som trekker mot styrt og personorientert ledelse hos medarbeidere, mens det tilsvarende er to hos ledere. Videre ser vi at det er to av svarene hos medarbeiderne som havner mot autonomi og system-orientert ledelse, mens det hos ledere er to klare svar som havner der mens ett svar også kan argumenteres å havne nærmere styrt i modellen. Det er fem svar hos medarbeiderne som trekker mot styrt og system-orientert ledelse. Hos lederne er det seks svar som vil plasseres i samme kategori.

Utfra resultater og diskusjon ser vi at flere av spørsmålene synes å styrke hypotesen om at ledere og ansatte i lik grad opplever at mangfold er positivt for miljøet, samtidig som det er flere som tilsier at det ikke oppleves likt. Å bidra til at ansatte føler empowerment er bidrag til opplevelse av en positiv og god arbeidshverdag. Forutsetningen er at ansatte og ledere har nok kontroll på det som påvirker jobben For å sikre myndiggjøring vil det være en fordel å styrke ledelse for å fremover få svarene fra undersøkelsen til å gå mest mulig i retning av autonomi i modellen over. Autonomi og opplevelsen av autonomi er med på å påvirke helse, og dermed vil ledelse som styrker autonomi

påvirke helse også, og er ledelsesformer som bør foretrekkes ut fra et helseperspektiv (Amundsen, 2019). Jeg vil trekke modellen med videre i neste kapittel om veien videre.

8 Oppsummering og veien videre

8.1 En sammenfatting

Ut fra data sett på i denne oppgaven ser vi at mangfold på arbeidsplassen oppleves likt og ulikt i når vi ser på gjennomsnittsvarene fra henholdsvis ledere og medarbeidere. Ut fra data vites det ikke om de ulike bedriftene som deltok har hatt en bevisst strategi for å sikre mangfold på arbeidsplassen, eller om det «bare har blitt sånn». Min egen erfaring fra arbeidslivet er at store bedrifter har mer kapasitet til å snakke om, samt synliggjøre, hva de gjør og hvordan de ønsker å framstå på området mangfold, enn hva mindre bedrifter har. Store bedrifter løfter ofte fram sitt samfunnsansvar, og gjennom det også hvordan de ser på mangfold. En bedrift sitt syn på samfunnsansvar henger ofte sammen med synet på samfunnsansvar (Berg & Håpnes, 2001). Jeg har snakket med flere bedrifter om inkludering og mangfold og jeg sitter igjen med et inntrykk at mindre bedrifter utøver mangfold uten å lage skriv om det. Det å innlemme mangfolds tankegang i ledelsens filosofi, samt det å inkludere alle arbeidstakere i begrepet mangfold, er viktige bestanddeler for at mangfold oppleves som noe som er bra for helsen (Fafo, 2013). Eksempler på bedrifter som løfter fram mangfold er Telenor som i sin årsrapport for 2020 framhever at arbeidet som er gjort i konsernet innen mangfold og inkludering (Telenor,2021).

Som nevnt ser vi fra dataene at det er både lik og ulik opplevelse at mangfold er positivt for arbeidsmiljøet. Ut fra svarene som gjelder 10 av undersøkelsens 20 spørsmål om mangfold, oppleves det i lik grad når vi ser på gjennomsnittsvarene av ledere og medarbeidere. For 10 av svarene oppleves mangfold ulikt. Når svarene grupperes i fire bolker, er alle fire bolkene representert i svarene hvor ledere og medarbeidere svarer likt og hvor de svarer ulikt. De fire bolkene er rekruttering, endring og ledelse, arbeidsmiljø og samhandling og kommunikasjon.

Det er interessant å se at på spørsmål om mangfold handler om hvordan mangfold gir flere valgmuligheter når man skal rekruttere, er både ledere og medarbeidere positive til denne muligheten. Når det kommer til om mangfold er nødvendig for å ha nok rekruttere mange nok og besette ledige stillinger i «vår» avdeling framover, er svarene ikke fullt så positive. Dette gjelder både for ledere og medarbeidere.

Det er også tankevekkende å se på svarene som er gruppert sammen under samhandling og kommunikasjon. De fleste i denne kategorien er det ulik opplevelse av mellom ledere og medarbeidere. Allikevel kommer svarene høyt opp på «Benefits and Threats of Diversity» (Hofhuis et al, 2015) skalaen som er brukt i undersøkelsen.

Fire av undersøkelsens svar er gruppert sammen i bolken endring og ledelse. Kun ett av svarene viser ulikhet mellom gjennomsnittsvarene fra de to gruppene. De fleste svarene fra denne bolken har jeg plassert inn i modellen «opplevelse av myndiggjøring» i retning av system-orientert ledelse. Det kan være naturlig, sett i lys av arbeidsplasser har ett sett med regler og lover som de må forholde seg til, og mål som skal oppnås. Autonomi på en arbeidsplass handler om å ha fritt spillerom til å gjøre det som må gjøres innen visse rammer. For å kunne undersøke mer om opplevelsen av myndiggjøring av ansatte og ledere kan bidra til at mangfold oppleves mer positivt, trengs mer informasjon enn hva som kan trekkes ut av data fra undersøkelsen. På den andre siden ser det ut til at de fleste opplever mangfold som positivt på spørsmålene kategorisert i denne bolken. Det sees også tydelig i modellen vist i forgje kapittel.

På spørsmålene om mangfold bidrar til arbeidsmiljø, er det i hovedsak enighet i de positive bidragene mangfold har inn mot arbeidsmiljøet. Mangfold kan også føre til ubehagelige situasjoner. Her er det en forskjell i gjennomsnittsvarene mellom medarbeidere og ledere.

I noen svar kan det tyde på at myndiggjøring ikke kommer fram til medarbeiderne. Uten mer data og dybdekunnskap er det vanskelig å trekke konklusjoner på området. Vi kan anta at det er medarbeidere som opplever mangfold mer i daglig jobb enn hva ledere gjør, spesielt om vi også hensyntar at begrepet mangfold kan inneholde inkludering av de som står utenfor arbeidslivet også. Ledere er kanskje ikke med i selve produksjonslinjen, og føler dermed ikke i samme grad det positive og negative med mangfold på kroppen som medarbeidere gjør. utfordringer i den daglige arbeidsutførelsen er noe de ansatte står midt oppi, mens ledere ofte er lenger vekk fra førstelinjen. Det som er positivt ved mangfold på arbeidsplassen kan i noen tilfeller se ut som overskygges av de ubehagelige situasjonene som ansatte har tenkt på når de har svart på undersøkelsen. På spørsmålene om mangfold bidrar til arbeidsmiljø, er det i hovedsak enighet i de positive bidragene mangfold har inn mot arbeidsmiljøet. Det spørres også om mangfold kan også føre til ubehagelige situasjoner. Her er det en forskjell i gjennomsnittsvarene mellom medarbeidere og ledere.

Om årsak til likhet og ulikhet mellom svarene fra de to gruppene henger sammen med ulike retninger innen ledelse, som bruk av myndiggjøring, kan ikke sees utfra undersøkelsen, men det vil det være spennende å se mer på. Ut fra data kan jeg heller ikke si noe om retning innen ledelse er avgjørende for at det de likheter og ulikheter som er i undersøkelsen. Også her vil det være spennende å se mer på om bruk av myndiggjøring er avgjørende for at ledere og medarbeidere svarer likt på spørsmålene.

Modellen brukt «opplevelse av mangfold» slik den er brukt i denne oppgaven, har som hensikt å visualisere opplevelsen best mulig. Slik kan den bidra til å bevissthet rundt tema som bidrar til empowerment i arbeidslivet.

8.2 Myndiggjøring framover

Prosjektet «Mangfold i arbeidslivet»(2018) hadde som ett av sine fire delmål å skape et grunnlag for utvikling av et verktøy til bruk i praksisfeltet. Alle delmålene ble nådd (Fyhn et al., 2019). Det vil uansett være spennende å se nærmere på hva det er som gjør at opplevelsen av at mangfold er positivt og bidrar til et triveligere miljø. Selv om empowerment fortsatt er lite omtalt i litteratur om ledelse, vet vi at ledelsesformer som bidrar til autonomi på arbeidsplassen er med på å øke opplevelsen av myndiggjøring (Amundsen, 2019).

Resultatet som vist i sluttrapporten fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet» påpeker at arbeidsgiver er en viktig portvokter inn til arbeidslivet (Fyhn et al., 2019). Deltakelse i arbeidslivet påvirker vår opplevelse av egen helse (Helsedirektoratet, 2010), og bruk av helsefremmende teori omsatt i praktiske tiltak på ulike norske arbeidsplasser vil være spennende og viktig å se på i tiden framover for å sikre best mulig inkludering og mangfold også framover. Empowerment-ideologien er intuitivt appellerende for mange ledere, men hvordan den konkret brukes i praksis må sees på med et kritisk blikk (Sørensen et Al, 2002).

Modellen «opplevelse av myndiggjøring» som er brukt i denne oppgaven ville vært spennende å utvikle videre. Deler som modellen bygger på, er kjent fra ulike medarbeiderundersøkelser. Et eksempel er medarbeiderundersøkelsen 10-faktor fra KS, kommunesektorens interesseorganisasjon

(Amundsen, 2029). Et annet eksempel er undersøkelser om tillit fra Great Place to work (Great Place to Work, 2021), hvor blant annet opplevelse av meningsfullhet er en dimensjon.

Modellen kan overføres til det private næringslivet og offentlige organisasjoner hvor spørsmålene stilles digitalt til medarbeidere og ledere. Sammenlignet med medarbeiderundersøkelsene nevnt ovenfor kan også dette tenkes brukt mer som en «puls» måling. Det vil være raskt å svare på opplevelsen av mangfold rundt de ulike spørsmålene, alternativt kan man ta deler av spørsmålene og sende ut kanskje en til to ganger i måneden tilpasset den virkelighet bedrifter er i. Svarene vil kunne brukes i diskusjonsgrupper for å få fram hva som er viktig for den enkelte bedrift å gjøre for å sikre at mangfold blir mer enn bare ord i festtaler. Dette trenger ikke mye byråkrati og tilrettelegging for å gjennomføre. Det kan da kanskje virke mot sin hensikt. Kanskje ett eller to spørsmål kan diskuteres i lunsj-samtaler for å sette mangfold på dagsordenen. En slik diskusjon rundt spørsmål som en selv har vært med å svare på kan alene bidra til opplevelse av å bli tatt på alvor og bidra til økt autonomi. Praktiske avveininger kan være om man skal synliggjøre kategoriene leder og medarbeider. Det kan være for synlig om det er få ledere på den aktuelle arbeidsplassen, og slike hensyn må ivaretas når modellen eventuelt utvikles fra denne studien og til en praktisk rettet verktøy til bruk for å sette søkelyset på mangfold på norske arbeidsplasser.

Etter at innsamling av data som brukt i denne oppgaven fant sted, har samfunnet vært preget av en verdensomspennende pandemi. Pandemien har også påvirket norske arbeidsplasser på ulikt vis. Arbeidsledigheten har gått fra å være rekordlav i perioder til å bli rekordhøy. Samfunnet har vært stengt ned i perioder, og arbeidsplassen har vært rammet i form av permitteringer og utstrakt bruk av hjemmekontor. Trussel om konkurs og støtteordninger har blitt daglig innhold i media- og nyhetsoppslag. Dette har medført endringer i hvordan vi tenker om arbeidsplassen. Forskere anslår at 40% av alle jobber i verden kan utføres hjemmefra (USN, 2021). Hjemmekontor er i skrivende stund det som gjelder for flere, og antagelsen er at det vil også være utstrakt bruk av hjemmekontor i tiden framover. Det vil også framover dukke opp trender om hva som er bra å gjøre, men det blir anbefalt å forankre ledelse i empiri (USN, 2021). Desto mer oppleves det som aktuelt at teori om empowerment forskes mer på, og at resultater formidles til norsk næringsliv. Spennende tema framover vil være å se om vi kan se endringer i svar fra medarbeidere og ledere i Norge om de fikk de samme spørsmålene nå under pandemien og også etter pandemien. Det er usikkert i hvilken grad opplevelsen av mangfold påvirkes av pandemien. Vi omgås annerledes i dag

enn før pandemien slo til. Mange arbeidstakere har sin eneste kontakt med kollegaer og ledere via digitale verktøy og telefonsamtaler.

Det vil være spennende å se om svarene på samme spørsmål etter pandemien vil være annerledes når de grupperes i de fire bolkene og settes inn i modellen om «opplevelse av myndiggjøring». Og ikke minst vil det være spennende å se om modellen har en nytteverdi på den enkelte arbeidsplass for å bidra til økt opplevelse av mangfold som positivt for arbeidsmiljøet.

Avslutningsvis et sitat fra forfatteren Lars Amund Vage som handler om mangfold: «Eg fryktar eit samfunn med færre lyte, færre som er annleis, færre som får oss til å tenkja nytt om mennesket. Me treng dei som treng oss. Meir enn å bli meir effektive, treng me å hjelpa kvarandre». (Ordtak, 2021).

Referanser/litteraturliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.
- Berg, B. & Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldstrategier i arbeidslivet*. Trondheim. SINTEF.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S.H. (2001). *Hvorfor mangfold. En studie av ulike forståelser og praktisering av mangfold*. Trondheim. NTNU Samfunnsforskning.
- Brenne (2012). *Medspillere, vilje og identitet. Arbeidsliv og kroniske muskel- og skjelettsmerter*. (Masteroppgave). Norges teknisk- naturvitenskaplige fakultet. Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Trondheim.
- Brandi, S., Hildebrandt, S. & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse*. Oslo. Universitetsforlaget..
- Busch, T. (2003). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget. Oslo.
- Christensen, A.D. (2009). *Belonging and Unbelonging from an Intersectional Perspective*. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/097185240901300102>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: Employee work engagement and job performance*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 147–163). Psychology Press.
- Emerson, R.M. (1962). *Power-dependence relations*. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- European Network for Workplace Health Promotion (2007). Hentet fra https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/luxembourg_declaration.pdf
- Fafo. (2013). Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/8_helsefremmende_arbeid.pdf
- French, J. & Raven, B.H. (1959). *The bases of social power*. Michigan. Institute for Social Research.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2017). *Inkluderingskompetanse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Fyhn, T., Langjordet Johnsen, T., Øyeflaten, I., Jordbru, A. & Tveito, T.H., (2019). *Resultatrapport for kompetanseprosjektet "Mangfold på arbeidsplassen"*. Hentet fra <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2624405/Resultatrapport%20Mangfold%20p%C3%A5%20arbeidsplassen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Geving (2009). Jobbnærvær til tross for muskel- og skjelettplager - En kvalitativ studie om positiv helse blant IT arbeidere (Masteroppgave). Høgskolen i Vestfold. Helse og sosialfag. Helsefremmende arbeid.
- Gordon, R.D. (2010). *Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework*. Sage Journals.
<https://doi.org/10.1177/0893318909360213>
- Green, K., Tones, K., Cross, R. & Wood, J. (2015). *Health Promotion: Planning and strategies*. London: Sage Publications Ltd.
- Great Place to Work. (2021). *Om oss*. Hentet fra <https://www.greatplacetowork.no/om-oss>
- Hanson, A. (2004). Hälsoption i arbetslivet, 1. utg., Studentlitteratur, Malmö.
- Hauge, H.A., & Mittelmark, M.B. (2003). *Helsefremmende arbeid i en brytningstid*. Oslo. Fagbokforlaget.
- Helsedirektoratet. (2010). *Arbeid, helse og sosial ulikhet*. Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/arbeid-helse-og-sosial-ulikhet/Arbeid-helse-og-sosial-ulikhet.pdf/_attachment/inline/86c1686a-8166-4ff3-837b-55fc5dc8651f:54aa16a950124eb34669940d1db7c80f527f14b3/Arbeid-helse-og-sosial-ulikhet.pdf
- Helsinkideklarasjonen. (2013). Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/helsinkideklarasjonen/>
- Hofhuis, J., van der Zee, K, & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Qual Quant* (2015) 49:177–201 DOI 10.1007/s11135-013-9981-7
- Holbergprisen. (2018). Hentet fra <https://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/valg-av-tema-og-problemstilling.html>
- Jacobsen. (2012). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Oslo: Vigmostad & Bjørke AS
- Idebanken. (2018). Hentet fra http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/inkluderande-arbeidsliv?gclid=CjwKCAiA-9rTBRBNEiwAt0Znw4QDLIhaQ6ZdMWw0EfPpU9RS2Tq7bk6oQVklSP1ndqKPEkboTZxR2hoCRkkQAvD_BwE
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago. Univeristy of Chicago Press.
- NAV. (2018). Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/AAP+nedsatt+arbeidsevne+og+uforetr ygd+-+statistikk/Uforetrygd>
- Mangfold i arbeidslivet. (2018). Hentet fra <https://mangfoldiarbeidslivet.wordpress.com/about/>
- Molander, P. (2018). *Arbeidsmiljøet – det glemte gullet*. Hentet fra <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-glemte-gullet/>
- Neumann, C.B., & Neumann I.B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen*. Litauen. Cappelen Damm AS.
- NOU 2011:4, (2011). *Makt, makt og avmakt*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- OECD. (2013). *Mental Health and Work: Norway*, OECD Publishing.
DOI:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264178984-en>
- Okkenhaug (2011). *Hverdagens magi: kvinner, arbeidsliv og kroniske muskel – og skjelettsmerter* (Masteroppgave). Norges teknisk- naturvitenskaplige fakultet. Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Trondheim.
- Poland, B.D., Green, L.W., Rootman, I. (2000). *Settings for Health Promotion*. USA. Sage Publications.
- Raderstorf, M., & Kurtz, J. (2006). *Menalt Health Issues in the Workplace*. Sage Journals.
<https://doi.org/10.1177/216507990605400804>
- Regjeringen. (2018). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/inkluderingsdugnad/id2596993/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Sekkesæter, H., Skattum, C. & Thiis-Evensen, A. (2009) *Mangfold i ledelse*. Hentet fra <https://docplayer.me/52064136-Ks-mangfold-i-ledelse-dato.html>
- Slåttholm Sagdahl, M. (2019). *I filosofien*. Hentet fra <https://snl.no/autonomi - filosofi>
- Stami 2016 Årsrapport. Hentet fra <https://stami.no/norsk-arbeidsliv-er-i-endring-og-behovet-for-kunnskap-er-storre-enn-noensinne/>
- SurveyMonkey, (2021). *Forskjellen mellom kvantitative og kvalitative undersøkelser*. Hentet fra <https://no.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Sveinsdottir V., Johnsen T.L., Fyhn T, Opsahl J., Tveito T.H., Indahl A. & Eriksen H.R. Reme SE. Development of the workplace inclusion questionnaire (WIQ). *Scand J Public Health*. 2021

Feb. Hentet fra [12:1403494821990241](https://doi.org/10.1177/1403494821990241). doi: [10.1177/1403494821990241](https://doi.org/10.1177/1403494821990241). Online ahead of print. PMID: [33573521](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33573521/).

Sørensen, M., Graff-Iversen, S., Haugstvedt, K.T., Enger-Karlsen, T., Narum, I.G. & Nybø, A. (2002). *Empowerment i helsefremmende arbeid*. Tidsskriftet Den Norske Legeforening. nr 24, 2002:

122. Hentet fra <http://tidsskriftet.no/2002/10/kronikk/empowerment-i-helsefremmende-arbeid>

Telenor. (2018). Telenor Open Mind. Hentet fra <https://www.telenor.no/openmind/om.jsp>

Telenor. (2021) Årsrapport 2020. Hentet fra <https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2021/03/TelenorAnnualReport2020NOR.pdf#page=62>

Tjora, A.(2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser – og hvordan skapes det?

Socialmedicinsk tidsskrift. 2013;6.

Universitetet i Sørøst Norge. (2018). Hentet fra <https://www.usn.no/studier/finn-studier/helse-og-sosialfag/master-i-helsefremmende-arbeid/>

Universitetet i Sørøst Norge. (2021). Hentet fra

<https://www.usn.no/hub/okonomiogledelse/ledelse-etter-pandemien-ikke-hopp-rett-pa-nye-trender>

Vaage, Lars Amund (2021). Hentet fra

<https://www.ordtak.no/index.php?fn=Lars%20Amund&en=Vaage>

WHO. (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model. Hentet fra

http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

WHO. (1986). *The Ottawa Charter*. Hentet 23.09.2015 fra

<http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1 metode

Rolle	Antall respondenter	Andel
Leder	305	24,8%
Medarbeider	925	75,2%
SUM	1230	100,0%

Tabell 2 Group Statistics

Group Statistics							
nummer	Spørsmål	Rolle	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Differanse
1	gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	Leder	251	3,53	1,013	0,064	-0,39
		Medarbeider	774	3,92	0,989	0,036	
2	gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	Leder	250	3,66	0,979	0,062	-0,39
		Medarbeider	774	4,05	0,946	0,034	
3	...gjør oss mer nyskapende	Leder	248	3,75	0,901	0,057	-0,26
		Medarbeider	769	4,01	0,943	0,034	
4	...fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	Leder	250	4,04	0,823	0,052	-0,15
		Medarbeider	772	4,19	0,900	0,032	
5	...er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling	Leder	250	2,58	1,230	0,078	-0,24
		Medarbeider	770	2,82	1,272	0,046	
6	...er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere	Leder	250	2,56	1,257	0,080	-0,20
		Medarbeider	768	2,76	1,252	0,045	
7	...gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	Leder	250	3,78	0,989	0,063	0,06
		Medarbeider	769	3,72	1,083	0,039	
8	...er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	Leder	250	3,31	1,075	0,068	-0,14
		Medarbeider	769	3,45	1,114	0,040	
9	...har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen	Leder	251	3,80	0,845	0,053	-0,05
		Medarbeider	769	3,85	1,005	0,036	
10	...fører til et trivelig arbeidsmiljø	Leder	250	3,81	0,851	0,054	-0,01
		Medarbeider	767	3,82	0,989	0,036	
11	...er morsomt	Leder	250	3,64	0,939	0,059	-0,11
		Medarbeider	766	3,75	1,041	0,038	
12	...gjør dette til en interessant arbeidsplass	Leder	250	3,90	0,884	0,056	-0,09
		Medarbeider	768	3,99	0,997	0,036	
13	...gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre	Leder	244	2,72	1,072	0,069	-0,05
		Medarbeider	768	2,77	1,158	0,042	
14	...fører til ubehagelige situasjoner	Leder	245	2,37	1,031	0,066	-0,20
		Medarbeider	767	2,57	1,054	0,038	
15	...gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	Leder	243	2,53	1,026	0,066	-0,18
		Medarbeider	765	2,72	1,086	0,039	
16	...fører til usikkerhet i samspill med kolleger	Leder	245	2,46	1,034	0,066	-0,19
		Medarbeider	768	2,65	1,071	0,039	
17	...fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning	Leder	245	3,22	1,142	0,073	0,11
		Medarbeider	767	3,11	1,140	0,041	
18	...gjør det vanskelig å lede vår avdeling	Leder	244	2,40	1,055	0,068	-0,14
		Medarbeider	766	2,54	1,096	0,040	
19	...fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	Leder	245	2,36	1,057	0,068	-0,22
		Medarbeider	765	2,58	1,113	0,040	
20	...gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere	Leder	244	2,02	1,050	0,067	-0,14
		Medarbeider	766	2,16	1,116	0,040	

Tabell 3 Independent Samples Test

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
gjør oss bedre i stand til å løse komplekse problemer	Equal variances assumed	4,036	0,045	-5,360	1023	0,000	-0,387	0,072	-0,529	-0,246
	Equal variances not assumed			-5,295	415,674	0,000	-0,387	0,073	-0,531	-0,244
gjør oss i stand til å komme på mer originale ideer	Equal variances assumed	8,683	0,003	-5,647	1022	0,000	-0,392	0,069	-0,528	-0,256
	Equal variances not assumed			-5,549	409,867	0,000	-0,392	0,071	-0,531	-0,253
- ...gjør oss mer nyskapende	Equal variances assumed	2,252	0,134	-3,765	1015	0,000	-0,257	0,068	-0,390	-0,123
	Equal variances not assumed			-3,854	434,904	0,000	-0,257	0,067	-0,387	-0,126
...fører til at kolleger lærer mer fra hverandres kunnskap og erfaring	Equal variances assumed	7,198	0,007	-2,386	1020	0,017	-0,153	0,064	-0,279	-0,027
	Equal variances not assumed			-2,498	456,995	0,013	-0,153	0,061	-0,274	-0,033
...er nødvendig for å besette alle ledige stillinger i vår avdeling	Equal variances assumed	0,135	0,714	-2,579	1018	0,010	-0,237	0,092	-0,417	-0,057
	Equal variances not assumed			-2,623	434,799	0,009	-0,237	0,090	-0,414	-0,059
...er nødvendig for å rekruttere mange nok nye medarbeidere	Equal variances assumed	0,887	0,346	-2,167	1016	0,030	-0,198	0,091	-0,377	-0,019
	Equal variances not assumed			-2,163	421,543	0,031	-0,198	0,091	-0,378	-0,018
- ...gjør at vi har flere valgmuligheter når vi rekrutterer og ansetter nye medarbeidere	Equal variances assumed	5,302	0,022	0,736	1017	0,462	0,057	0,077	-0,095	0,208
	Equal variances not assumed			0,771	458,607	0,441	0,057	0,074	-0,088	0,202
- ...er nødvendig for å møte endringer i arbeidsmarkedet	Equal variances assumed	1,166	0,280	-1,732	1017	0,084	-0,139	0,080	-0,297	0,019
	Equal variances not assumed			-1,763	435,903	0,079	-0,139	0,079	-0,294	0,016
...har en positiv effekt på atmosfæren på arbeidsplassen	Equal variances assumed	5,629	0,018	-0,781	1018	0,435	-0,055	0,070	-0,193	0,083
	Equal variances not assumed			-0,852	499,108	0,395	-0,055	0,064	-0,182	0,072
- ...fører til et trivelig arbeidsmiljø	Equal variances assumed	4,256	0,039	-0,172	1015	0,863	-0,012	0,070	-0,149	0,125
	Equal variances not assumed			-0,186	496,095	0,853	-0,012	0,065	-0,139	0,115
...er morsomt	Equal variances assumed	2,325	0,128	-1,530	1014	0,126	-0,113	0,074	-0,259	0,032
	Equal variances not assumed			-1,611	464,275	0,108	-0,113	0,070	-0,251	0,025
- ...gjør dette til en interessant arbeidsplass	Equal variances assumed	0,854	0,356	-1,323	1016	0,186	-0,093	0,071	-0,232	0,045
	Equal variances not assumed			-1,406	471,905	0,160	-0,093	0,066	-0,224	0,037
- ...gjør det vanskeligere for kolleger å forstå hverandre	Equal variances assumed	2,391	0,122	-0,577	1010	0,564	-0,048	0,084	-0,212	0,116
	Equal variances not assumed			-0,600	437,605	0,549	-0,048	0,080	-0,206	0,110

...fører til ubehagelige situasjoner	Equal variances assumed	0,215	0,643	-2,611	1010	0,008	-0,201	0,077	-0,352	-0,050
	Equal variances not assumed			-2,642	419,501	0,009	-0,201	0,076	-0,350	-0,051
- ...gjør det vanskelig å forstå hva andre tenker	Equal variances assumed	0,449	0,503	-2,333	1006	0,008	-0,184	0,079	-0,339	-0,029
	Equal variances not assumed			-2,404	428,085	0,017	-0,184	0,077	-0,335	-0,034
- ...fører til usikkerhet i samspill med kolleger	Equal variances assumed	0,206	0,650	-2,438	1011	0,008	-0,190	0,078	-0,343	-0,037
	Equal variances not assumed			-2,483	423,773	0,013	-0,190	0,077	-0,340	-0,040
- ...fører til at ledere bruker mer tid på individuell veiledning	Equal variances assumed	0,506	0,477	1,325	1010	0,185	0,111	0,084	-0,053	0,275
	Equal variances not assumed			1,324	410,742	0,186	0,111	0,084	-0,054	0,276
- ...gjør det vanskelig å lede vår avdeling	Equal variances assumed	0,650	0,420	-1,741	1008	0,082	-0,139	0,080	-0,296	0,018
	Equal variances not assumed			-1,776	422,844	0,076	-0,139	0,078	-0,293	0,015
- ...fører til dårligere flyt i arbeidsprosessene våre	Equal variances assumed	0,660	0,417	-2,757	1008	0,008	-0,223	0,081	-0,381	-0,064
	Equal variances not assumed			-2,832	430,805	0,005	-0,223	0,079	-0,377	-0,068
- ...gjør at kvaliteten på personalgruppen blir lavere	Equal variances assumed	5,842	0,016	-1,766	1008	0,078	-0,143	0,081	-0,302	0,016
	Equal variances not assumed			-1,823	431,535	0,069	-0,143	0,078	-0,297	0,011

Vedlegg

Vedlegg 1: Sluttrapport fra prosjektet «Mangfold i arbeidslivet»