

Maja Condrup og Monica Brateng Sommerstad

## Gir det mening å rekruttere mangfold?

En studie om meningskaping og fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser





Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Monica Brateng Sommerstad & Maja Condrup

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan offentlige virksomheter fokuserer på mangfold i rekruttering; hvilke strategiplaner foreligger på overordnet nivå og hvordan jobber virksomhetene med å sikre at mangfold gir mening for ledere som har ansvaret for rekrutteringsprosesser.

Avhandlingen er en casestudie av to virksomheter som begge har en synlig og tydelig mangfoldsprofil, med målrettede strategier som har høstet offentlig anerkjennelse gjennom nominasjoner på ulike tidspunkt til Kunnskapsdepartementets mangfoldspris. Tilnærmingen har vært basert på kvalitativ forskningsmetode, med utarbeidelse av teoretisk rammeverk og dybdeintervjuer av både topp- og mellomledere i begge virksomhetene.

Vår analyse viser at det er svært lite som tyder på at virksomhetene jobber aktivt med meningskaping rundt mangfoldsstrategiene mot de ulike ledelsesnivåene internt i organisasjonene, noe som fører til lav oppslutning om mangfoldsstrategiene hos ledere med ansettelsesmandat. På tross av at samtlige ledere mener at mangfold er viktig, virker det som at ethvert fokus på mangfold i rekrutteringsprosessene er en konsekvens av personlig fokus hos den som rekrutterer og ikke et resultat av målrettet arbeid fra virksomheten som helhet. I tillegg er det flere forhold som tyder på at lederne opplever usikkerhet rundt hvordan de skal utnytte potensialet i en mangfoldig arbeidsstyrke, og hvordan mangfold kan føre til reell verdiskaping i virksomhetene.

Avslutningsvis presenteres forslag til tiltak virksomheter kan iverksette for å bli mer bevisst sin tilnærming til mangfold, og hvordan organisasjoner kan jobbe mer effektivt for å utnytte potensialet som ligger i mangfoldet.

*Nøkkelord: Mangfold, ledelse, meningskaping, tilslutning, rekruttering.*

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine how public enterprises focus on diversity in recruitment; what strategy plans are available at the overall level and how do the companies work to ensure that diversity makes sense for managers who are responsible for the recruitment processes.

The dissertation is a case study of two companies that both have a visible and clear diversity profile, with targeted strategies that have garnered public recognition through nominations at various times for the Ministry of Education's diversity award. The approach has been based on a qualitative research method, with the preparation of a theoretical framework and in-depth interviews of both top and middle managers in both companies.

Our analysis shows that there is very little evidence that the companies work actively with sensemaking around the diversity strategies against the various management levels within the organizations, which leads to low support for the diversity strategies among managers with an employment mandate. Even though all managers believe that diversity is important, it seems that any focus on diversity in the recruitment processes is a consequence of the personal focus of the recruiter and not a result of targeted work from the company. In addition, there are several factors that indicate that managers experience uncertainty about how to utilize the potential of a diverse workforce, and how diversity can lead to real value creation in the companies.

Finally, proposals are presented for measures companies can implement to become more aware of their approach to diversity, and how organizations can work more effectively to utilize the potential that lies in diversity.

*Keywords: Diversity, leadership, sensemaking, commitment, recruitment.*

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Det har vært en lærerik og givende prosess som vi vil ha glede av i lang tid fremover. Masterstudiet har gitt oss kompetanse til å forstå og lede mennesker, prosesser og innovasjon, og vi har valgt å fokusere på mangfold og mangfoldsledelse som en essensiell faktor for påvirkning av organisasjonsarbeid og systemer i vår masteroppgave. Gjennom dette arbeidet har vi blitt bevisste på samfunnsansvaret og påvirkningskraften som er gitt oss som ledere, og hvordan vi kan bidra til å fremme en kultur der mangfold blir verdsatt og benyttet på en slik måte at det skapes verdi for både samfunn, virksomheter og ansatte.

Tiden rundt oppgaveskrivingen har vært hektisk med både graviditet og hyppige dyrlegebesøk hos den ene, og jobb-bytte og flytting hos den andre. Det er derfor mange å takke for at denne oppgaven kom i havn. Først og fremst vil vi takke informantene våre, for at dere stilte opp til intervjuer via Zoom i en svært krevende og annerledes pandemi-tid. Så vil vi takke vår veileder, professor Cathrine Seierstad, for alle gode og ærlige tilbakemeldinger som har ført oss på rett vei når vi har hatt behov for påfyll, heiarop og struktur. Vi vil også takke Christian, Anne-Berit og Trond for oppmuntrende ord, barnepass og støtte hjemmefra. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten dere!

*A diverse mix of voices leads to better discussions, decisions, and outcomes for everyone (Sundar Pichai).*

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>8</b>
1.1	Mangfold og offentlig sektor .....	9
1.1.1	Offentlig styringsform i Norge .....	10
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	11
<b>2</b>	<b>Teori .....</b>	<b>13</b>
2.1	Hva er mangfold? .....	13
2.1.1	Mangfold, diskriminering og bruk av strategier .....	14
2.2	Hvorfor mangfold? .....	17
2.3	Mangfoldsledelse .....	24
2.3.1	Mangfoldsparadigmer .....	28
2.4	Mangfold og rekruttering .....	29
2.4.1	Strategier for å tiltrekke mangfold .....	30
2.4.2	Jobbanalyse .....	32
2.4.3	Utlysning .....	35
2.4.4	Intervju .....	37
2.4.5	Seleksjon .....	40
2.4.6	Innstilling .....	43
2.5	Meningsskapning .....	45
2.5.1	Tilslutning .....	48
2.5.2	Narrativ .....	49
2.5.3	Meningsledelse .....	50
2.6	Sammenfatning av teorikapittel .....	52
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>54</b>
3.1	Forskningsdesign .....	54
3.2	Forskningsstrategi .....	56
3.3	Forskningsmetode .....	57
3.3.1	Kvalitativ tilnærming .....	58
3.4	Datainnsamling .....	59
3.4.1	Utvalg .....	59
3.4.2	Intervju .....	60
3.4.3	Lyddoptak .....	63

3.5	Analyse og gjennomgang av data .....	64
3.5.1	Dokumentasjon og transkribering .....	65
3.5.2	Koding og anonymisering.....	67
3.5.3	Sammenstilling av funn.....	68
3.6	Validitet og reliabilitet .....	69
3.7	Etisk refleksjon .....	71
3.8	Sammenfatning av metodekapittel .....	73
<b>4</b>	<b>Presentasjon og analyse av funn .....</b>	<b>74</b>
4.1	Mangfoldsforståelse og homogene ledergrupper .....	74
4.2	Ingen sammenheng mellom mangfoldsstrategi og praksis .....	78
4.3	Mangfoldsledelse som formell kompetanse .....	82
4.4	Mangfold og rekruttering.....	83
4.5	Kritikk og utfordringer knyttet til mangfold i arbeidslivet.....	88
4.6	Meningsskaping - vanskelig uten kjennskap til strategier .....	91
4.7	Sammenfatning av analyse og funnkapittel .....	92
<b>5</b>	<b>Diskusjon av hovedfunn.....</b>	<b>93</b>
5.1	Tilnærming til mangfold, ledelse og ansvar .....	93
5.2	Homogene ledergrupper og mangfoldsledelse som formell kompetanse..	97
5.3	Mangfold og rekruttering.....	100
5.4	Meningsskaping, narrativ og tilslutning.....	104
5.5	Besvarelse av problemstilling .....	108
5.6	Sammenfatning av diskusjonskapittel .....	108
<b>6</b>	<b>Konklusjon og anbefalinger.....</b>	<b>110</b>
6.1	Mangfold som begrep og fenomen .....	110
6.2	Sammenheng mellom mangfoldsstrategi og praksis.....	111
6.3	Meningsskaping som følge av mangfoldsstrategi.....	111
6.4	Fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser .....	112
6.5	Problemstilling .....	112
6.6	Teoretiske implikasjoner - analysemodell for mangfold .....	113
6.6.1	«Epletreet» operasjonalisert i de to undersøkte virksomhetene.....	114
6.7	Praktiske implikasjoner – anbefaling for virksomhetene .....	116
6.8	Avsluttende sammenfatning av studien .....	117



6.9	Anbefaling for videre forskning .....	117
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>118</b>
<b>8</b>	<b>Oversikt over figurer og tabeller .....</b>	<b>129</b>
	<b>Vedlegg 1 – Tabell over mangfoldsbegreper .....</b>	<b>130</b>
	<b>Vedlegg 2 – Intervjuguide .....</b>	<b>131</b>
	<b>Vedlegg 3 – Informasjonsskriv.....</b>	<b>134</b>
	<b>Vedlegg 4 – Samtykkeskjema .....</b>	<b>138</b>

# 1 Innledning

Ifølge Jacobsen & Fredriksen (2016) har mangfold i arbeidslivet kommet for å bli, - men mangfold i arbeidslivet er egentlig noe som alltid har vært. Mangfold er nemlig ikke bare et trendy forretningsargument for økt lønnsomhet eller konkurransefortrinn, men et fenomen som oppstår så fort to eller flere mennesker kommer sammen (Traavik, 2006). Det vil si at alle virksomheter som ikke er enkeltmannsforetak har mangfold på arbeidsplassen sin, og spennvidden i mangfoldet utvides jo større virksomheten er.

I og med at det norske arbeidsmarkedet i større og større grad preges av innvandring og økt globalisering, så vil mangfoldet på norske arbeidsplasser bli tilsvarende komplekst. I 2021 består faktisk 18,5% (omtrent en million) av Norges befolkning av mennesker med innvandrerbakgrunn eller norskfødte med innvandrerforeldre (Statistisk sentralbyrå, 2021a). I tillegg var det i 2020 kun 40,6% av personer med nedsatt funksjonsevne som var i arbeid (Statistisk sentralbyrå, 2020). Fokuset på mangfold i arbeidslivet er derfor både etterlengtet og velkomment, og enda bedre er det at det setter mangfoldsledelse som ledelsesdisiplin på agendaen.

Man kan gjerne argumentere for at hvis alle mennesker utgjør mangfold, så er all personalledelse også mangfoldsledelse. Problemet med dette er at tradisjonell ledelse ofte handler om lik behandling og like muligheter for alle, men hvis man behandler alle likt så utsletter man forskjellene og ulikhetene mellom menneskene som jo er hovedessensen i, og den største ressursen mangfold har å by på (Traavik, 2006). Mangfoldsledelse som egen ledelsesdisiplin fokuserer på å nettopp trekke frem ressursene og egenskapene som ligger i mangfoldet, og benytte disse strategisk for å oppnå virksomhetens mål og visjoner (Brenna, 2018; Traavik, 2006).

I mangfoldsledelse ligger det blant annet et ansvar for å rekruttere en mangfoldig arbeidsmasse (O'Leary & Weathington, 2006). I dagens stillingsannonser ser vi stadig uttrykk som «personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke» eller andre utsagn som henviser til at mangfold på arbeidsplassen er ønsket, og det foreligger generelt en positiv holdning til økt mangfold i arbeidslivet (Arbeidsgiverportalen, 2021;

Integrerings og mangfoldsdirektoratet (IMDi), 2021; Kommunikasjonsforeningen, 2021). Likevel viser forskning at dersom man som arbeidssøker har et fremmedkulturelt navn så har man om lag 25% dårligere sjanse til å bli kalt inn på jobbintervju enn om man har et etnisk norsk navn (Bjørnset, Rogstad & Braanen Sterri, 2018; Carlsson, 2010; Midtbøen & Rogstad, 2012). I denne oppgaven ønsker vi blant annet å undersøke hva som skjer i rekrutteringsprosessen som kan føre til dette misforholdet.

Det er i dag vanlig for større virksomheter å presentere en egen mangfoldsstrategi (eller likestillings- og diskrimineringsstrategi) i sitt planverk der rekruttering gjerne blir nevnt. I kommunene utarbeides dette planverket ofte på overordnet nivå, og så er det opp til de respektive etatene å implementere denne strategien i for eksempel barneverntjeneste, skoler og brannvesen. Vi ønsker å se nærmere på implementeringen av dette planverket, og i hvilken grad det jobbes med å sikre at mangfold som fokusområde i rekruttering gir mening for de som skal arbeide med dette i hverdagen. Vi tar utgangspunkt i offentlig sektor, med bakgrunn i den rådende oppfatningen om at offentlig sektor har et større samfunnsansvar for å speile befolkningen i sin ansattgruppe (Justis- og beredskapsdepartementet, 2004; Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter, 2009). Dette gjør også mangfoldsledelse til et svært aktuelt tema for offentlige virksomheter på et overordnet nivå.

## **1.1 Mangfold og offentlig sektor**

«Offentlig sektor» er en samlebetegnelse på statlige, regionale og kommunale myndigheter og forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten (Store norske leksikon, 2020). Fra 2000 til 2019 har antall ansatte i offentlig sektor i Norge økt fra henholdsvis 670.265 til 854.515 personer, og utgjør i 2019 i overkant av 31% av antall sysselsatte personer i Norge (Regio AS, 2020). Privat sektor omfatter til gjengjeld alle selskaper i privat eie, ideelle organisasjoner og private husholdninger (Store norske leksikon, 2017). Antall ansatte i privat sektor i 2019 utgjorde på sin side i overkant av 69% av alle sysselsatte personer i Norge (Regio AS, 2020). Offentlig sektor skiller seg fra privat sektor da offentlig sektor primært forvalter samfunnets oppgaver og verdier på vegne av befolkningen, og har som målsetting å realisere

velferdspolitiske og samfunnsmessige mål innenfor tildelte økonomiske rammer etter fordelingen av statsbudsjettet (Verbeeten & Speklé, 2015). Privat sektor drives derimot hovedsakelig etter hensynet til aksjonærer og investorer, og påvirkes i stor grad av tilbud og etterspørsel (ibid). Det finnes også tilfeller der offentlig og privat sektor overlapper, som f.eks. ved outsourcing av kommunale tjenester til private aktører.

Diskusjonen rundt økt mangfold på arbeidsplassen har i stor grad bestått av argumenter for økt lønnsomhet (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen & Øiaas, 2012; Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004; Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Yee, 2018; Jacobsen & Fredriksen, 2016), utover de statlige kravene man må forholde seg til som arbeidsgiver. I offentlig sektor råder det i tillegg en oppfatning om det offentlige har et ansvar for å gjenspeile samfunnet i større grad enn det private (Justis- og beredskapsdepartementet, 2004; Thiis-Evensen et al., 2009; Verbeeten & Speklé, 2015). Offentlige virksomheter eies av lokale eller regionale myndigheter, og er styrt av politiske representanter som er valgt av befolkningen (Store norske leksikon, 2020). Dette gjør at offentlige virksomheter i større grad både må ta hensyn og forholde seg til alle samfunnsgrupper (Jakobsen & Thorsvik, 2013; Verbeeten & Speklé, 2015). Offentlige virksomheter kjennetegnes av å være multifunksjonelle, med ulike og noen ganger også motstridende hensyn som skal håndteres og ivaretas (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Offentlig virksomhet skal fremstå transparent, fremme likebehandling og drive effektivt samtidig som de skal ivareta de demokratiske verdiene (ibid).

### 1.1.1 Offentlig styringsform i Norge

New Public management (NPM) har lenge preget offentlig virksomhet sin oppbygning og styringsform i Norge (Store norske leksikon, 2018). Vi har valgt å kort introdusere NPM i vår oppgave, da NPM som idelogi med høy vekt på mål- og resultatstyring samt mer autonomi til virksomheter og ledere, kan og bør sees i sammenheng med fokus på meningskaping, mangfold og mulighetene til verdiskapning som følge av mangfold i organisasjonen.

I korte trekk er New Public Management en slags ideologi eller strukturell reformbevegelse som oppstod rundt 1990-tallet om hvordan det offentlige skal forvalte ressurser for å optimalisere og effektivisere styringsprosessen (Fallan & Pettersen, 2010; Hood, 1991). NPM er et sett med nytenkende styringsprinsipper som vokste frem ettersom man så behovet for økt effektivisering og styrket produktivitet og styring i det offentlige systemet (Hood, 1991; Christensen & Lægreid, 1999; Christensen & Lægreid, 2001). Reformens hovedformål er å effektivisere offentlig sektor og øke kvaliteten på tjenester som leveres, med en grunnleggende tanke i bunn om at en markedsorientert styringsform vil bidra til å oppnå målsetninger innen offentlig virksomhet (ibid). Sentrale nøkkelfraser i NPM er mindre byråkrati, økt tjenestekvalitet, konkurranseutsetting, fristilling, selvstendigjøring og privatisering (Halvorsen, Stjernø & Øverbye, 2014; Hood, 1995; Store norske leksikon, 2018).

Fra et lederperspektiv har NPM ført til at lokal ledelse får økt handlingsrom og fullmakt, da fokuset i NPM preges av økt profesjonell ledelse (Hood, 1995; Christensen & Lægreid, 2002). Staten pålegger altså en styringsendring i form av NPM, men overlater forvaltningen av disse prinsippene til virksomhetene. Der man tidligere lot profesjonene selv sørge for kvalitet og lønnsomhet i arbeidet (tillitsstyring), har staten gjennom NPM laget et sett med definerbare mål for profesjonene og utviklet et sett med kvantifiserbare indikatorer på suksess (Christensen & Lægreid, 2002; Halvorsen et al., 2014; Verbeeten & Speklé, 2015). Med økt handlingsrom hos lokal ledelse er det sannsynlig at ledere med kunnskap og vilje til å fokusere på mangfold vil kunne sikre en mangfoldig sammensetning i personalgruppene, samtidig som målsetninger for økonomiske rammer og verdiskapning ivaretas.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Gjennom denne studien ønsker vi å undersøke hvordan offentlige virksomheter fokuserer på mangfold i rekruttering; hvilke strategiplaner foreligger på overordnet nivå og hvordan jobber virksomhetene med å sikre at mangfold gir mening for ledere som har ansvaret for rekrutteringsprosesser. Studien er ikke en evaluering av rekrutteringsprosessen, men heller en undersøkelse knyttet opp mot hvordan ledere med rekrutteringsansvar finner mening i virksomheters mangfoldsstrategi, og benytter

denne taktisk i rekrutteringsprosessen. Med bakgrunn i dette så har vi utviklet følgende problemstilling:

**Hvordan gir offentlige virksomheters mangfoldsstrategi mening for ledere, og hvordan påvirker dette rekruttering av mangfold?**

For å utforske problemstillingen er det behov for noen utfyllende forskningsspørsmål som skaper kontekst rundt virksomhetenes og ledernes fokus på mangfold og meningskaping. Våre forskningsspørsmål er:

1. Hvordan forstår lederne i virksomheten mangfold som begrep og fenomen?
2. Hvordan er sammenhengen mellom mangfoldsstrategi og praksis i virksomheten?
3. Hvilken mening gir virksomhetens mangfoldsstrategi hos lederne?
4. Hva slags fokus får mangfold i rekrutteringsprosessene?

Gjennom datainnsamling innenfor disse fire forskningsspørsmålene søker vi å opparbeide oss nok kunnskap til å avdekke forholdet mellom lederes meningskaping knyttet til mangfoldsstrategier, og hvordan dette påvirker mangfoldsfokuset i rekrutteringsprosesser.

## 2 Teori

I dette kapitlet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Vi starter med å presentere mangfoldsbegrepet og gjennomgår utvalgte strategier knyttet til håndtering av diskriminering i arbeidslivet. Vi skal se på hvorfor mangfold er viktig på arbeidsplassen, og deretter beskrive ledelse av mangfold som en egen ledelsesdisiplin. Videre presenterer vi tradisjonell rekrutteringsteori og knytter dette opp mot mangfold, før vi avslutningsvis redegjør for forskning knyttet til meningskaping, tilslutning, narrativ og ledelse av meningskappingsprosesser.

### 2.1 Hva er mangfold?

Begrepet mangfold har tradisjonelt blitt definert som forskjeller mellom individ og grupper innen faktorer som kjønn og etnisitet (Brandi et al., 2004; O'Leary & Weathington, 2006). Senere har også mangfold hatt en utvikling til å omhandle ikke-synlige forskjeller som kulturelle eller kognitive forskjeller (Baker & Kelan, 2015, s. 82). Traavik (2006, s. 1) omtaler mangfold som «et faktum og et resultat av at vi er mennesker, da to individer ikke er identiske», mens Berg et al. (2012, s. 8) beskriver at mangfold handler om å se forskjeller i et mulighetsperspektiv, ved å bevege seg bort fra et problemfokus og over til å se potensialet som ligger i ulikhetene. O'Leary og Weathington (2006, s. 283) beskriver mangfold som «enhver karakteristikk folk bruker for å fortelle seg selv at en annen person er annerledes fra en selv».

På forskningsfeltet ser vi at det er mange ulike tilnærminger til å dele opp og kategorisere mangfold. Bore, Djuve og Tronstad (2013) deler for eksempel mangfold inn i overflatemangfold og dybdemangfold. Med *overflatemangfold* menes ytre kjennetegn som kjønn, alder og hudfarge, mens *dybdemangfold* er karakteristikk som like fullt identifiserer en person men som ikke nødvendigvis er synlige, slik som oppvekst, kunnskap, livserfaring, religion eller personlighet. Andre forskere deler mangfold inn i samme type kategorier men bruker termene *synlig* og *usynlig* mangfold (Brandi et al., 2004; Brenna, 2018; Thiis-Evensen et al., 2009; Traavik, 2006), og peker samtidig på at enkelte faktorer kan være både synlige og usynlige, som for eksempel

funksjonsnedsettelse, språk, religion eller seksuell legning (Brenna, 2018, s. 49 – 58; Thiis-Evensen et al., 2009).

Brandi et al. (2004) deler mangfold inn i kategoriene *primær*; egenskaper ved deg selv du ikke kan endre, som alder, seksuell legning og etnisk bakgrunn, og *sekundær*; egenskaper du har tilegnet deg, som yrkeserfaring, religion og verdier. Brenna (2018, s. 37-47) bygger på den samme oppdelingen, men deler mangfold inn i ytterligere to kategorier: *sosial*; egenskaper som beskriver dine interesser, holdninger og identitet, som utdanning, klasse eller politisk engasjement, og *organisasjon*; egenskaper du besitter på arbeidsplassen, som identitet, innflytelse, posisjon eller kompetanse. Bore et al. (2013) trekker også frem denne formen for inndelingen knyttet til fordeling av sosial kapital i en arbeidsgruppe, og peker på forhold som status, beslutningsmyndighet og lønn. Denne formen for mangfold skiller seg fra overflatemangfold og dybdemangfold ved at den ikke direkte er knyttet til individkjenntegn, men til fordeling av ressurser i en gruppe (Bore et al., 2013, s. 10).

### 2.1.1 Mangfold, diskriminering og bruk av strategier

En stor del av nyere forskning tar for seg den synlige delen av mangfoldet, som også er den mest omtalte delen i samfunns- og arbeidslivsdebatten rundt mangfold i Norge (Brandi et al., 2004; Traavik, 2006). Hovedsakelig ser vi forskning knyttet til alder (Traavik, 2021; Yang & Matz-Costa, 2018), kjønn (Fine, Sojo & Lawford-Smith, 2020; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020), etnisitet (Bore et al., 2013; Brekke, Fladmoe, Lidén & Orupabo, 2020) og funksjonsnedsettelse (Strindlund, Abrandt-Dahlgren & Ståhl, 2019; Østerud, 2020). Det er verdt å påpeke at begrepet etnisitet rommer flere mangfoldskarakteristikker; deriblant opprinnelse, innvandringsbakgrunn, språk og religion.

Mangfoldskarakteristikker som alder, kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse er dessverre stadig gjenstand for diskriminering i arbeidslivet (Andenæs, 2010; Brekke et al., 2020; Bjørnset et al., 2018; Van Laer & Janssens, 2011). Noen ganger er diskrimineringen opplagt, mens andre ganger forekommer det systematisk



diskriminering via tungvinte prosesser og tradisjonelle handlingsmønstre man kanskje ikke er like klar over at man bidrar til (Van Laer & Janssens, 2011). Eksempelvis kan en form for ubevisst diskriminering være det Brandi et al. (2004) kaller «den fargeblinde lederen». I slike tilfeller forsøker lederen å fremstå rettferdig ved å ha fokus på mennesker som individer og ikke på etnisitet, farge eller kjønn, og tenker at dette vil ha en likestillingseffekt. Derimot kan lederen komme til å oppnå motsatt effekt ved å overse forskjellene og ulikhetene mellom mennesker som utgjør mangfoldet, og som kan være verdifulle for virksomheten (Brandi et al., 2004). Etnisk diskriminering kan også være skjult under f.eks. ekskluderende kravspesifikasjoner som krav til språkkunnskap i stillinger der dette strengt tatt ikke spiller noen rolle (Andenæs, 2010; Sandal & Bye, 2009).

Et eksempel på opplagt diskriminering ser vi blant annet i forbindelse med navn. Det er bevist gjentatte ganger at jobbsøkere med et fremmedkulturelt navn har betydelig lavere sjanse for å bli innkalt til jobbintervju enn personer som har etnisk norske navn (Andenæs, 2010; Brekke et al., 2020; Bjørnset et al., 2018; Carlsson, 2010; Heath & Cheung, 2007; Kvittingen, 2011; Midtbøen & Rogstad, 2012; Rogstad & Braanen Sterri, 2014). Et argument som ofte høres i forbindelse med mangfold i arbeidslivet, er at det må være den beste og mest kompetente kandidaten som får jobben uansett hvilken hudfarge eller opprinnelse kandidatene har (ibid). Likevel ser vi av tall fra statistisk sentralbyrå at den generelle arbeidsledigheten blant nordmenn med etnisk norsk bakgrunn er på 2,7%, mens arbeidsledigheten blant nordmenn med innvandrerbakgrunn er vesentlig høyere på 9,2% (Statistisk sentralbyrå, 2021b). Samtidig viser kandidatundersøkelsen 2020 gjennomført av NIFU at arbeidsledigheten blant nyutdannede med mastergrad og innvandrerbakgrunn er 13,8% høyere enn nyutdannede med mastergrad og etnisk norsk bakgrunn (Skjelbred, Sadeghi, Ulvestad, Eide og Støren, 2021, s. 107). Et halvt år etter mastergraden ble fullført fant Skjelbred et al. (2021, s. 117) at 22% av innvandrere fra Asia og Afrika fortsatt var uten jobb, mot 7% av dem med etnisk norsk bakgrunn. Justert for karakterer var det ingen signifikant forskjell som forklarte disse fenomenene. Dette er et eksempel på en mer systematisk, og i noen tilfeller ubevisst, form for diskriminering (Van Laer & Janssens, 2011). Dersom rekrutteringsprosesser faktisk foregikk på rettferdig grunnlag, og kompetanse

var det eneste kriteriet jobbsøkere ble bedømt ut fra, så ville disse tallene sett vesentlig annerledes ut. En forklaring på slike tall kan eksempelvis ligge i Rogstad og Braanen Sterri (2014, s. 8) sin studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger, der forskerne fant at idealet om en mangfold arbeidsmasse er enkelt og uforpliktende tidlig i rekrutteringsprosesser, men når det kommer til den endelige rangeringen og innstillingen av en ny kandidat sees arbeidet med å tenke mangfold som unnagjort.

Fenomenet med å favorisere likhet mellom kandidatene og seg selv eller eksisterende arbeidsgruppe er også et gjennomgående funn i forskning (Haaland, 2019; IMDi, 2021; Rogstad & Braanen Sterri, 2014; Sandal & Bye, 2009; Skorstad, 2015). Dette er spesielt vanlig i rekruttering eller forfremmelse til stillinger på ledernivå, og blir omtalt som *homososial reproduksjon*, altså at man har en tendens til å velge kandidater som er lik en selv (ibid.). Dette er en annen form for underliggende diskriminering eller ekskludering som bidrar til å opprettholde homogene arbeidsgrupper, og som gjenspeiler seg spesielt i ledergrupper. Manglende mangfoldsrepresentasjon i ledergrupper er nok et funn som går igjen i senere års forskning (Bebbington & Özbilgin, 2013; Cook & Glass, 2013; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Reddy, Adhikari & Chitranshi, 2017; Saue, Ringnes & Hager-Thoresen, 2020; Siemiatycki, 2019; Thiis-Evensen et al., 2009). Bebbington og Özbilgin (2013) peker på paradokset mellom forskning som sier at lederstøtte er en forutsetning for at tiltak for økt mangfold skal være vellykket, og det faktum at disse ledergruppene selv er særdeles homogene og uten mangfold. Cook og Glass (2013) støtter opp under dette fenomenet med sin forskning som viser at der det er mangfold blant beslutningstakere så ser vi at personer med mangfoldsbakgrunn ofte får flere muligheter. Thiis-Evensen et al. (2009) peker på et annet viktig element ved homososial reproduksjon, nemlig lederidealet. Forskerne beskriver at skjulte mekanismer som fører til reproduksjon av lederidealer handler om «strukturell, institusjonell diskriminering som gir som resultat at personer med innvandrerbakgrunn er mindre fremgangsrike i arbeidsmarkedet» (Thiis-Evensen et al., 2009, s. 24). Det vil si at så lenge ledergruppene fortsetter å være homogene forblir ofte lederidealene også homogene, og der hvor lederidealenes mangfoldsbakgrunn ikke diskuteres i utvalgsprosessen er det høy risiko for homososial reproduksjon. Dette fører til mangel på lederidealer med mangfoldsbakgrunn, som

igjen fører til mindre rekruttering av, og færre muligheter til, personer med innvandrerbakgrunn (ibid).

Mange forskere og samfunnsvitere er opptatt av kvinner i lederposisjoner og styrever, og noen av disse tar til orde for å utvide kjønnskoteringen i norske styrever til også å gjelde andre minoriteter og andre typer ledergrupper (Bertrand, Black, Jensen & Lleras-Muney, 2019; Sandum, 2015; Seierstad & Huse, 2017; Transnational Arts Production (TrAP), 2014). Norge var det landet som var først ute med å lovfeste begge kjønnsrepresentasjon i offentlige styrever med minimum 40%, gjennom den såkalte kjønnskoteringsloven som ble innført i 2006 (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 28). I diskusjonen rundt lovverket var et av argumentene mot en slik kvotering at virksomheter kan bli tvunget til å velge en mindre kompetent person på grunn av kjønnsbalansen, fremfor å velge den mest kvalifiserte (Teigen, 2002). Samtidig så man at omtrent halvparten av selskapene som hadde selskapsformen ASA (børsnotert aksjeselskap), som var selskapsformen som ble berørt av lovendringen, valgte å endre selskapsform til AS (privateid aksjeselskap) og på den måten unngikk å bli berørt av lovendringen (Sønju Le Bruyn Goldeng & Seierstad, 2020). Forskning på effekten av lovverket tilsier dog at loven har hatt god effekt i forhold til sin hensikt om å øke kvinnelig representasjon i styrene, men at effekten ikke har smittet over til å øke kvinnelig representasjon i lederposisjoner utover lovens virkeområde (Bertrand et al., 2019; Seierstad & Huse, 2017). Seierstad & Huse (2017) peker dog på en kanskje viktigere effekt av lovverket; de internasjonale ringvirkningene loven satte i gang som førte til at flere land iverksetter kvotering som et virkemiddel i sitt arbeid med mangfold og likestilling.

## **2.2 Hvorfor mangfold?**

Det finnes mange gode argumenter for mangfold i arbeidslivet. Et av de mest velkjente argumentene handler om at mangfold bidrar til økt lønnsomhet i virksomhetene (også kjent som business case argumentet) (Berg et al., 2012; Brandi et al., 2004; Hunt et al., 2018; Jacobsen & Fredriksen, 2016). Hunt et al. (2018) rapporterer eksempelvis om at bedrifter med etnisk mangfold har 35% større sannsynlighet for høyere økonomisk gevinst enn gjennomsnittet for bransjen. Berg et al. (2012) peker på business case

argumentet som et viktig incitament for virksomheter til å nyttiggjøre seg av mangfold. Ved å rekruttere fra et bredere utvalg av søkere vil man få større tilgang på den sterkeste kompetansen, i tillegg til at man som bedrift i større grad speiler befolkningen (ibid). Jacobsen & Fredriksen (2016, s. 7) trekker frem flere gevinster som oppstår som følge av en mer mangfoldig arbeidsmasse; mangfold skaper økt lønnsomhet som følge av at man sikrer seg best kompetanse gjennom rekruttering fra et større utvalg av personer; bedre kundefokus fordi man i større grad gjenspeiler kundemassen; og økt innovasjonsevne og bedre beslutningsprosesser som et resultat av en mer dynamisk arbeidsmasse. Brandi et al. (2004, s. 30-33) peker også på innovasjonskraft som et lønnsomhetsargument, der virksomheter kan utnytte den kreative dynamikken som oppstår når mennesker med ulike bakgrunner og problemløsningsevner kommer sammen. I tillegg trekker Jacobsen & Fredriksen (2016) frem læringsperspektivet, altså at en mangfoldig arbeidsmasse også vil bli eksponert for alternative måter å gjøre ting på, og med en fremadrettet ledelse som anerkjenner og drar nytte av denne dynamikken vil dette kunne gjøre virksomheten mer konkurransedyktig gjennom høyere innovasjonstakt og forbedrede eller mer kostnadseffektive løsninger.

Til tross for mange argumenter for at mangfold fører til økt lønnsomhet, er det lite forskning som faktisk støtter opp under denne påståtte årsakssammenhengen (Bore et al., 2013; Ely & Thomas, 2020; O'Leary & Weathington, 2006). I tillegg har lønnsomhetsargumentet møtt mer kritikk med årene, og forskning viser like ofte negative effekter av mangfold som positive (ibid). O'Leary og Weathington (2006, s. 284-285) viser til funn av mangfoldets positive effekt på arbeidsplassen, som høyere kreativitet og kvalitet på idéer i forbindelse med idémyldring, økt innovasjon, forbedret samarbeid, og flere ulike perspektiver og alternativer som blir vurdert; men også til negative funn spesielt på gruppenivå, som økte konflikter, redusert grad av synergi, lavere engasjement, mindre grad av kommunikasjon og færre innovasjoner.

Bore et al. (2013) påpeker at mangfoldets effekt på produktivitet og lønnsomhet avhenger av hvilken form for mangfold det er snakk om, og hvilke oppgaver som skal utføres. Eksempelvis sier de at noen former for dybdemangfold kan øke kreativiteten i

en arbeidsgruppe, men dersom det ikke er kreativt arbeid som skal utføres så er verdien av dybdemangfoldet antakeligvis mindre (Bore et al., 2013, s. 10). I tillegg fremhever de at det kan være metodisk vanskelig å skille hvorvidt den økte lønnsomheten kom fra mangfoldet i seg selv eller fraværet av diskriminering i ansettelsesprosesser, og eksemplifiserer dette med at det er umulig å si om virksomheter har bedre lønnsomhet fordi de har mangfold, eller fordi de faktisk har ansatt de beste kandidatene uavhengig av mangfoldet de utgjør. Dersom man har diskriminerende rekrutteringsprosesser kan man komme til å velge bort noen av de beste kandidatene fordi man f.eks. kun ansetter etnisk norske medarbeidere (Bore et al., 2013, s. 10).

Ely & Thomas (2020) omtaler lønnsomhetsargumentet for mangfold som overflødig, og påpeker at det å øke mangfoldet i en virksomhet uansett ikke er synonymt med å øke effektiviteten; virksomheten er avhengig av å omforme sin maktstruktur og jobbe med å utnytte ressursene som ligger i mangfoldet for at mangfold skal kunne føre til økt lønnsomhet. O'Leary og Weathington (2006) er også tydelige på at lønnsomhetsargumentet er overflødig både fordi mangfold er en realitet uansett om det er lønnsomt eller ikke, og fordi at lønnsomhetsargumentet for visse typer marginalisert mangfold, som personer med nedsatt funksjonsevne, i mange tilfeller neppe bidrar til å gi betydelig positiv støtte for deres integrering på arbeidsplassen.

I tillegg til (eller kanskje mer som en kontrast til) lønnsomhetsargumentet, handler et annet argument for mangfold på arbeidsplassen om å fokusere på mangfold fordi dette er det riktige moralske sett, også kalt rettferdighetsargumentet (også kjent som justice case argumentet) (Berg et al., 2012; Bleijenbergh, Peters & Poutsma, 2010; Brandi et al., 2004; Fine et al., 2020; O'Leary & Weathington, 2006). Brandi et al. (2004) påpeker at mangfold på arbeidsplassen handler om å sikre likestilling i arbeidslivet og integrering av minoritetsgrupper. Fine et al. (2020) fremhever også det rettferdige perspektivet på mangfold, med sitt fokus på at mangfold i form av kjønn på arbeidsplassen reduserer kjønnsdiskriminering og kan bidra til å bekjempe androsentrisme (fokus på menn) i produkter og tjenester. Dette er ulike rettferdighetsperspektiv som fokuserer på likestilling mellom kjønn på arbeidsplassen

samt det større bildet med integrering av innvandrere og minoritetsgrupper. Berg et al. (2012, s. 12) hevder på sin side at mangfold i arbeidslivet sender et viktig signal til både kommende generasjoner og personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet. Dette er viktig for at kommende generasjoner med ulike minoritetsbakgrunner skal kunne se at deres kvalifikasjoner blir verdsatt, og dermed for at de selv skal bli motivert til å satse på et utdanningsforløp (ibid).

Et annet perspektiv på rettferdighetsargumentet finner vi hos Bleijenbergh et al. (2010), som sier at mangfoldsledelse på mange måter er en etterfølger av de tradisjonelle programmene for minoritetskvotering eller likestilling som har blitt brukt/fortsatt brukes i enkelte land, og kaller dette en mer inkluderende tilnærming for å tiltrekke seg en mer mangfoldig arbeidsmasse. Forskerne argumenterer for at en slik tilnærming til mangfold i arbeidslivet sikrer sosial rettferdighet og moral og at det å behandle mennesker med rettferdighet, verdighet og respekt på arbeidsplassen bør være tilstrekkelige argumenter uten å trekke inn det økonomiske perspektivet med fokus på hvilken verdiskapning mangfold tilfører virksomheten (Bleijenbergh et al. (2010).

O'Leary og Weathington (2006) tar til orde for at det er på tide å innse at mangfold på arbeidsplassen ikke er valgfritt, men et faktum, og at heller enn å argumentere for hvorfor man skal ha mangfold, eller forsøke å rettferdiggjøre fokuset på mangfold i virksomheter, så er det mer hensiktsmessig å fokusere på hvordan lede mangfoldet og ressursene i en mangfoldig arbeidsmasse for å oppnå produktivitet, effektivitet og gode resultater. Forskerne trekker frem at «for å bygge en rettferdig arbeidsplass bør rettferdighet være vårt ledende prinsipp», og for å nå høye mål må virksomheter ha en tilsvarende høy og overbevisende tilnærming til mangfold (O'Leary & Weathington, 2006, s. 285).

Selv om rettferdighetsargumentet inneholder mange etiske grunner til å fokusere på mangfold, så står heller ikke dette argumentet uten kritikk. Bleijenbergh et al. (2010) trekker frem poenget med at inkludering noen ganger også kan bli ekskludering, diskriminering eller urettferdighet, ved at noen grupper får positive fordeler på grunn

av egenskaper som man ikke kan noe for, slik som opprinnelse eller hudfarge. Særbehandling av ulike grupper kan altså være en fordel dersom mangfold er målet, men kan også oppfattes som urettferdig eller diskriminerende for de som er en del av majoritetsgruppen (Bleijenbergh et al., 2010). Dette kan resultere i spenninger og i noen tilfeller konflikter blant de ansatte, mellom minoriteten(e) og majoriteten, eller mellom ansatte og ledere. Noen ganger kan spenninger føre til direkte motstand mot tiltak som er ment å være inkluderende for mangfoldet/minoriteten, og denne motstanden kommer sterkest frem når implementering av slik mangfoldspolitikk blir begrunnet med begreper som «likestilling» og «rettferdighet» (Bleijenbergh et al., 2010).

Spørsmålet Noon (2010) stiller er om den urettferden som enkelte minoritetsgrupper har blitt utsatt for (i arbeidslivet) bør redegjøres og eventuelt kompenseres for, eller om det er nok å sørge for at slik diskriminering stopper, ved å for eksempel vedta lovverk som forbyr slike handlinger. Noon (2010, s. 729) hevder at den europeiske tilnærmingen til dette dilemmaet har vært en simplistisk form for regulering for å kontrollere åpenbar diskriminering samt gi juridiske retningslinjer for å rette opp urettferdighet og la de strukturelle endringene være opp til markedskreftene. Forskeren argumenterer dog for at dette vil ta alt for lang tid, og at det er på tide å revurdere positiv diskriminering som intervensjon for å fremskynde endring, slik Norge har gjort i forbindelse med kjønnskvoltering i offentlige styrever (Noon, 2010; Seierstad & Huse, 2017). Thiis-Evensen et al. (2009, s. 26) har gjort liknende funn i sin studie, og hevder at:

«... alminneliggjøring må være målet, fordi å rekruttere medarbeidere som har ulik etnisk bakgrunn bør bli en naturlig del av personalarbeidet. Likevel kan særtiltak virke godt fordi det til dels er snakk om store forskjeller hva gjelder samfunnsdeltakelse og inkludering i arbeidslivet.»

Likevel legger forskerne til at dette kan være en vei mot målet i en mobiliseringsperiode, men at hvis man skal lykkes med mangfold i ledelse må det implementeres en generell strategi for lederrekruttering og lederutvikling for alle

ansatte i kommunen, ikke bare de med mangfoldsbakgrunn. Som Thiis-Evensen et al. (2009, s. 28-29) påpeker; «ingen vil være tjent med at det går to løp frem mot lederposisjoner i norske kommuner – et for de med innvandrerbakgrunn – og ett for alle de andre».

I tillegg til rettferdighets- og lønnsomhetsargumentene for mangfold, så er også offentlige virksomheter (og private selskaper med mer enn 50 ansatte) i Norge lovpålagt å følge en del retningslinjer for rekruttering og inkludering av mangfold (såkalt *legal case*) (Arbeids- og sosialdepartementet, 2004). I Norge er det et offisielt mål at alle som kan skal kunne delta i arbeidslivet, også de som ikke har full arbeidsevne (ibid). Likestillings- og diskrimineringslovens (2017, § 1) formålsparagraf, går grundig inn i mangfoldsbegrepet og beskriver at «*Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person*». Det presiseres at likestillingsbegrepet omhandler likeverd, like muligheter og like rettigheter, og samtidig nevnes kvinners, minoriteters og funksjonshemmedes stilling i samfunnet eksplisitt (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Paragrafen peker på tilrettelegging og tilgjengelighet for å sikre likestilling, og ved å nevne «*bygge ned samfunnsskapt (...) barrierer og hindre at nye skapes*», tar den et oppgjør med eksisterende praksis samtidig som den peker på fremtiden. På denne måten sikrer loven at virksomheter ikke bare kan videreføre diskriminerende praksis «fordi det alltid er gjort slik», men krever at arbeidsgivere er sitt ansvar bevisst og må aktivt sørge for at slike praksiser endres (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017).

Det er også en paragraf i samme lovverk som beskytter søkeren mot diskriminering i rekrutterings- og ansettelsesprosessen (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 30). Paragrafen omhandler forbud mot innhenting av opplysninger enten via stillingsannonser og søknad/CV, under intervjuet eller som innhenting av opplysninger i etterkant, som omhandler en søkers «*graviditet, adopsjon eller planer om å få barn, religion eller livssyn, etnisitet, funksjonsnedsettelse, seksuelle orientering,*



*kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk*». Det presiseres videre at det finnes unntak for noen av opplysningene dersom disse har avgjørende betydning for utøvelsen av arbeidet, eller om virksomheten har som formål å fremme samlivsformen, religionen eller livssynet og arbeidstakerens stilling vil ha betydning for dette arbeidet (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 30).

Arbeidsgivere i Norge er også underlagt en aktivitets- og rapporteringsplikt for virksomhetens arbeid med likestilling og mangfold, som fremgår av Likestillings- og diskrimineringslovens (2017) paragraf 26. Denne paragrafen beskriver at arbeidsgivere innenfor sin virksomhet aktivt, målrettet og planmessig skal arbeide for *«å fremme likestilling, hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, eller kombinasjoner av disse grunnlagene, og søke å hindre trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold»* (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 26). Det aktive arbeidet for dette skal omhandle områdene rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter, tilrettelegging og mulighet for å kombinere arbeid og familieliv, og arbeidsgivere er pålagt å undersøke, kartlegge og analysere risikoer for diskriminering innenfor disse områdene, samt iverksette egnede tiltak og evaluere arbeidet med å motvirke diskriminering og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten (ibid). Rapporteringsplikten omhandler at arbeidsgivere er pliktige til å rapportere om arbeidet som er omfattet av aktivitetsplikten i virksomhetens årsrapport, årsberetning eller årsbudsjett (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Denne rapporten skal gi en god beskrivelse av tiltakene som er planlagt, iverksatt og gjennomført. Rapporten skal også inneholde virksomhetens målsetninger, samt tidsplan for gjennomføring og oppdatert status (ibid).

Med bakgrunn i argumentene for business case, justice case og legal case så ser vi nå et mer helhetlig bilde av hvorfor det er viktig med mangfold på arbeidsplassen. Vi vil videre i oppgaven se nærmere på hvordan ledere bør arbeide for å utnytte ressursene som ligger i mangfoldet på best mulig måte.

## 2.3 Mangfoldsledelse

O’Leary og Weathington (2006) påpeker som tidligere nevnt at mangfold er en realitet og ikke et valg, og at fokuset på mangfoldsledelse er et resultat av at arbeidsmarkedet med årene har blitt mer mangfoldig i arbeidslivet og innen utdanning. I dag sameksisterer mennesker med synlige og usynlige forskjeller i langt større grad på ulike arenaer, og mangfoldsledelse som ledelsesdisiplin er et resultat av et utbredt ønske fra både majoriteter og minoriteter om at alle grupper skal få anerkjent og verdsatt forskjellene sine (O’Leary & Weathington, 2006, s. 284).

I kapittel 2.2 gjennomgikk vi argumenter for hvorfor det er viktig å ha mangfold på arbeidsplassen, men empirien viser riktignok at det å ha en mangfoldig arbeidsgruppe alene ikke er nok for at mangfold skal kunne være et konkurransefortrinn (Drange, 2014; Ely & Thomas, 2020). I stedet er det bred enighet om at nøkkelen til å hente ut verdien av mangfoldet ligger i ledelsens kompetanse, verktøy og kunnskap til å lede mangfold og utnytte ressursene som ligger i mangfoldet (Brenna & Solheim, 2018; Ely & Thomas, 2020; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Traavik, 2006). Mulig realisering av verdiene mangfold kan gi starter med virksomhetens kjerneverdier og holdninger til mangfold (Brenna & Solheim, 2018; Traavik, 2006). Virksomheten må først og fremst anerkjenne at mangfold tilfører en egenverdi til bedriften, og deretter utvikle og praktisere et gjennomgående system og verdsett som representerer deres holdninger til mangfold i arbeidsgruppen (Brenna & Solheim, 2018; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Traavik, 2006).

Brandi et al. (2004) påpeker at det trengs bevisst lederinnsats for at en medarbeider skal få utfolde seg og utnytte sin kompetanse i virksomheten. Prinsippet innen mangfoldsledelse er basert på å hente frem ressursene som ligger i de individuelle forskjellene for å maksimere hvert individs potensial; dersom lederen kun fokuserer på likhetene vil den gå glipp av fordelene med å være forskjellig (Bore et al., 2013; Brandi et al., 2004). Mangfoldsledelse handler om å skape en felles kultur der likheter ivaretas mens forskjellene dyrkes, slik at mangfoldet tilfører verdiskapning til virksomheten (ibid). Mangfoldsledelse er dog ikke avgrenset til tiltak knyttet til likestilling mellom

kjønn, funksjonsevne, alder eller lignende, men handler om strategier i virksomheten, ledelse og praksis (Døving & Nordhaug, 2007, s. 26). Drange (2014) støtter opp under disse argumentene i sin forskning, og legger samtidig vekt på at verdier og målsetninger må være kommunisert og gjort kjent til hele organisasjonen og ikke kun på ledernivå. Å ha en helhetlig strategi knyttet til mangfold, en plan som skisserer rekrutteringstiltak, utviklingsmuligheter, karriere og organisasjonsutvikling er noe av det Drange (2014) trekker frem som viktige momenter. Brenna (2018) sier at ledere som er mangfoldsmodne er interesserte og motiveres av å lære å forstå andre kulturer i møte med mennesker. Mangfoldsledelse er direkte knyttet til lederens evne til å bygge felles identitet og en inkluderende kultur der nettopp ulikheter blir verdsatt som styrke (Brenna, 2018).

Brenna & Solheim (2018, s. 190) viser til virksomheten Seemas modell for ledelse av mangfold som et eksempel på god mangfoldsledelse. Modellen består av fem moduler; *selvledelse, struktur og system* (policy, strategier, handlingsplaner og KPIer), *identifisere mangfoldstyper, mangfoldsomfang, tiltak og oppfølging, mangfoldsledelse* og *hvordan bygge en inkluderende kultur*.



Figur 1: Seemas modell for mangfoldsledelse (Brenna & Solheim, 2018, s. 190)

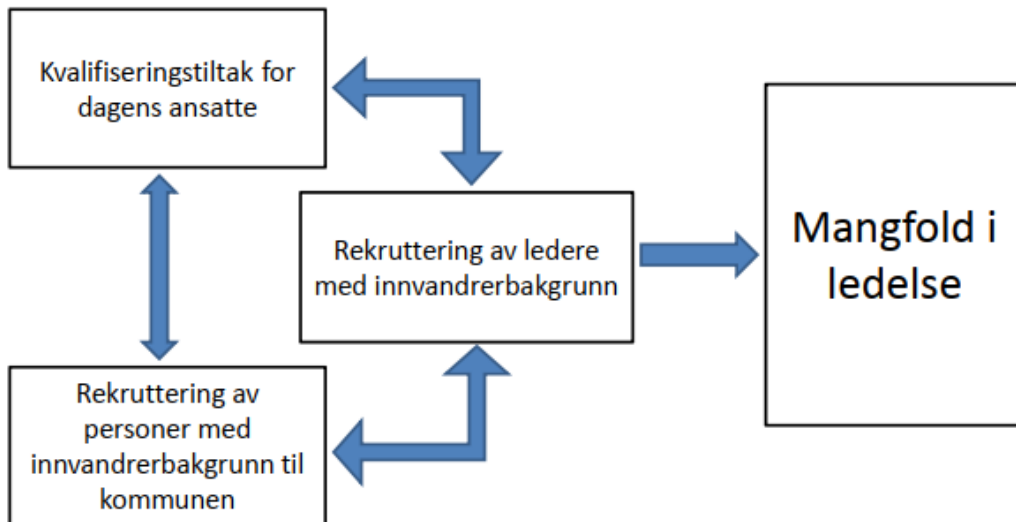
Teorien bak modellen handler om at virksomheten må kunne identifisere mangfoldet i arbeidsgruppen for å tilrettelegge for at mangfoldet kan utfolde seg, og dermed kunne

hente ut verdien av det (Brenna & Solheim, 2018). Kartleggingen vil også være en grunnmur for videre rekruttering og sammensetning av arbeidsmassen, samt beholde mangfoldet som allerede eksisterer i virksomheten. Mangfold inkorporert i strukturer og system bidrar til at virksomheten kan utnytte verdien av mangfoldet i et langsiktig perspektiv, og viser at mangfold er en viktig prioritering hos ledelsen (Brenna, 2018; Traavik, 2006). Når ledelsen er godt kjent med arbeidsgruppens ressurser og deres styrker, samt har bygget en inkluderende kultur på arbeidsplassen, skaper dette en gjensidig trygghet og tillit som gir muligheter og rom for selvledelse for de ansatte. For å få til alt dette kreves det mangfoldskompetanse hos lederen, som forutsetter at lederen kan identifisere mangfoldstypene og strukturere team og grupper på tvers av kompetanse og erfaring (Brenna & Solheim, 2018, s. 194; Traavik, 2006, s. 7).

Traavik (2006, s. 6) trekker frem at ledelsens sammensetning og refleksjon av mangfold er en viktig faktor for at satsingen skal være troverdig. Ledergruppen så vel som alle avdelinger i virksomheten bør gjenspeile strategien og de uttalte verdiene som omfatter mangfold; det vil raskt gjennomskues hvorvidt satsingen er reell dersom mangfoldet er segregert eller forbeholdes de mest synlige posisjonene i virksomheten, og ønsket effekt vil da sannsynligvis ikke være oppnåelig (ibid). Jacobsen og Fredriksen (2016) viser til at der man har mangfold på ledernivå så vel som i arbeidsmassen, så fører dette til at selskapet har større sannsynlighet for å prestere bedre enn sine konkurrenter. Thiis-Evensen et al. (2009, s. 7) har gjennomført en studie om mangfold i ledelse i norske kommuner, og utarbeidet en liste over sjekkpunkter som virksomheter kan benytte i sitt arbeid med å fremme mangfold i ledelse. Noen hovedpunkter fra sjekklisten er:

- sørge for politisk forankring og påtrykk fra kommunepolitikerne for å sette mangfold på dagsorden
- økt mangfold på alle nivåer er en del av arbeidsgiverstrategien med tilhørende klare mål og virkemidler
- fokus på et utviklingsarbeid hvor det legges til rette for kompetanseløft for å øke antall ansatte med fagkompetanse blant ikke-vestlige innvandrerne
- at det finnes flere nøkkelpersoner og ledere med mangfoldsbakgrunn (rollemodeller eller lederidealer) – og et økende sjikt å rekruttere dem fra

I studien kom Thiis-Evensen et al. (2009) frem til tre viktige tiltak som må gjennomføres for å oppnå økt mangfold i kommunal ledelse, illustrert via figur 2:



Figur 2: Analysemodell for å oppnå økt mangfold i ledelse (Thiis-Evensen et al., 2009, s. 20)

For å oppnå økt mangfold i ledelsen må altså kommunene starte med å rekruttere personer med mangfoldsbakgrunn, for deretter å tilby opplæringsprogrammer, kursing og andre kvalifiseringstiltak for å øke lederkompetansen hos sine ansatte. På den måten vil kommunen ha anledning til å rekruttere interne kandidater med mangfoldsbakgrunn til lederstillinger, samtidig som de bidrar til at arbeidsmassen gjenspeiler samfunnet den jobber for. Modellen anbefales av Thiis-Evensen et al. (2009) som en analysemodell for kommunenes arbeid med rekruttering av mangfold i ledergrupper.

Ifølge Bleijenbergh et al. (2010, s. 414-416) faller mangfoldsledelse utenfor den standardiserte HR-organiseringen som er ment å omfatte alt innen personalledelse, noe som fører til at mangfoldsledelse representerer noe ekstra å forholde seg til i stedet for å være en integrert del av generell personalledelse. Dette kan bidra til negative holdninger mot implementering av mangfoldsledelse, fremfor at man inntar en fleksibel og proaktiv holdning hvor ledelse av mangfold er en naturlig og integrert del av en holistisk tilnærming til personalledelse (Bleijenbergh et al., 2010, s. 414-416).

De negative holdningene kan videre føre til at den etablerte kulturen og ledelsen motsetter seg det de da kan oppfatte som «spesialbehandling» av personer fra minoritetsgrupper, til tross for at slik behandling kan være nødvendig for at minoriteter skal få like muligheter til f.eks. avansement mot lederstillinger (Noon, 2010). Det som egentlig er negative holdninger til positiv diskriminering blir på denne måten en slags misforstått «nøytralitet», som i utgangspunktet mener å utrydde forskjellsbehandling, men kan føre til en forsterkning av eksisterende urettferdighet og indirekte diskriminering av minoriteter som fra før av har et svakt utgangspunkt (Bleijenbergh et al., 2010, s. 414-416; Noon, 2010).

Vi skal videre se på hvordan ledere kan gå frem for å kartlegge sin virksomhet og hvordan de jobber i forhold til mangfold.

### 2.3.1 Mangfoldsparadigmer

Thomas & Ely (1996) presenterer i sin forskning tre ulike paradigmer for å kartlegge en virksomhets tilnærming til mangfold, som skal kunne hjelpe virksomheten til å analysere hvordan de håndterer mangfold i dag og hvor man eventuelt bør gjøre endringer. Mangfoldsparadigmene kan med andre ord benyttes som verktøy i mangfoldsledelse til å undersøke og kategorisere virksomheters dybdefokus på mangfold.

Det første paradigmet kaller Thomas & Ely (1996, s. 81) for *diskriminerings- og rettferdighetsparadigmet*. I dette perspektivet har virksomheten tatt et moralsk standpunkt på at alle skal få like muligheter og rettferdig behandling, uavhengig av mangfoldsfaktorene som gjør mennesker ulike (Ely & Thomas, 2001). Virksomheten er fornøyd med å ha en mangfoldig arbeidsgruppe, men mangfoldets ressurser og verdier blir ikke utnyttet på grunn av et for ensidig fokus på likhet for alle.

Det andre paradigmet kalles *tilgang- og legitimitetsparadigmet* (Thomas & Ely, 1996, s. 83). I dette perspektivet anerkjenner virksomheten at markedet er kulturelt mangfoldig, og ønsker å gjenspeile markedet i arbeidsgruppen for å oppnå bedre tilgang til ulike deler av markedet. Mangfoldets ressurser blir i dette paradigmet

marginalt utnyttet, og inndelingen av arbeidsoppgaver vil ofte ikke være formålstjenlig i forhold til å utnytte arbeidsgruppens potensiale og produktivitet (Thomas & Ely, 2001, s. 243).

Det siste paradigmet kaller Thomas & Ely (1996, s. 85) for *integrasjon- og læringsparadigmet*. Her flyttes mangfold inn til kjernen av virksomheten, og det fokuseres på kulturell bakgrunn og ulike livserfaringer som ressurser som kan brukes til å omdefinere arbeidsmåter og produkter (Ely & Thomas, 2001, s. 240). Paradigmet anerkjenner deling og læring av kulturell bakgrunn som bidragsyter til å utvikle nye og mer hensiktsmessige handlingsmønstre på arbeidsplassen. Dette paradigmet integrerer ikke bare antidiskriminering, rettferdighet, tilgang og legitimitet, men også mangfolds- og kjønnsperspektivene i all virksomhet, i strategiutvikling, produktutvikling, organisasjonsutvikling og måten organisasjonen drives på (Brenna, 2018, s. 30).

Paradigmene kan fungere som rettesnorer som virksomheter kan benytte seg av for en enkel undersøkelse av hvilken tilnærming de har til mangfold, spesielt dersom de ønsker å bli mer bevisste på hvor mangfoldsorienterte de er. Videre skal vi se på ulike tiltak ledere kan benytte seg av for å ivareta mangfold i rekrutteringsprosessen.

## 2.4 Mangfold og rekruttering

Bore et al. (2013) kaller det *proaktive tiltak* når virksomheter aktivt jobber for økt rekruttering av mangfold til arbeidslivet. Men virksomheter som har som mål å ansette en mangfoldig arbeidsmasse, må ta mange hensyn for å sikre en god og inkluderende rekrutteringsprosess. En av de vanligste feilene som blir begått er at ledere ofte har en tendens til å overvurdere sin egen evne til å gjennomføre en rettferdig rekrutteringsprosess, upåvirket av bevisste eller ubevisste preferanser eller holdninger (Haaland, 2019; Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), 2021; Skorstad, 2015). Skorstad (2015, s. 20) tror dette kan ha en sammenheng med at rekruttering er en situasjon mange føler at de behersker uten at de besitter formell kompetanse på

området. Ifølge Haaland (2019) er det som oftest motsatt; de fleste ledere uten formell kompetanse innen rekruttering er dårlig skikket til å gjennomføre vurderinger og seleksjon av kandidater, og blir stadig lurt eller begår kostbare feilvurderinger. Man lar seg ofte villedde av førsteinntrykk og magefølelse, selv om man tror at man vurderer kandidater basert på kriteriene man har satt for stillingen (Haaland, 2019; Skorstad, 2015).

På forskningsfeltet er det bred enighet om de ulike fasene i en rekrutteringsprosess, og hvordan virksomheter bør gå frem for å sørge for en rettferdig og god rekrutteringsstrategi som også bidrar til økt mangfold i arbeidsmassen (Brønn & Ihlen, 2009; Grimsø, 2004; Haaland, 2019; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021; Skorstad, 2015). Vi skal videre se nærmere på hvordan en slik rettferdig og objektiv rekrutteringsprosess skal se ut, hvor vi starter med strategier virksomheten kan benytte for å tiltrekke seg mangfold, før vi deretter gjennomgår en idealistisk rekrutteringsprosess med tilpasset fokus på mangfoldsrekruttering.

#### 2.4.1 Strategier for å tiltrekke mangfold

En systematisk rekrutteringsprosess som er rettferdig og godt gjennomført kan bidra til god omdømmebygging, som vil presentere virksomheten som en attraktiv arbeidsgiver (IMDI, 2021; Skorstad, 2015). Dette vil i neste omgang gi bedre rekrutteringsmuligheter ved at flere søkere med mangfoldsbakgrunn blir interesserte i virksomheten, og virksomheten får dermed flere attraktive søkere å velge blant ved neste utlysning (Brønn & Ihlen, 2009; Kuvaas & Dysvik, 2020). Omdømmebygging er dog ikke bare knyttet opp til rekrutteringsprosessen, men også avhengig av hvordan det oppleves av arbeidstakere å jobbe i virksomheten. Dersom det tilrettelegges for at de ansatte får benyttet sin kompetanse og sine ressurser i det daglige arbeidet (gjennom solid mangfoldsledelse), vil virksomheten få gode ambassadører i sine ansatte – sannsynligvis også etter at de har sluttet (IMDI, 2021). Brønn og Ihlen (2009) påpeker at for å etablere et godt omdømme så vil første steg være å identifisere hvem og hva virksomheten er og står for. Virksomhetens image eller profil kan kalles det



umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009, s. 14).

En rekke tiltak kan gjøres i forkant av en rekrutteringsprosess for å styrke virksomhetens omdømme i forhold til mangfold. Kommunikasjonsforeningen (2021) peker blant annet på at eksisterende planverk og personalreglement bør gjennomgås for å se om dette er hensiktsmessig justert for å tiltrekke seg et bredere mangfold blant de ansatte. Rekrutterere anbefales å gjøre seg kjent med virksomhetens mangfoldsstrategi og arbeid for likestilling og inkludering i arbeidslivet, samt visjoner og mål i personalpolitikken, for å kartlegge hvilke fokusområder som er viktig for virksomheten i sammensetningen av dens arbeidsmasse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021). Videre anbefales det å undersøke sammensetningen av den eksisterende personalgruppen og virksomhetens arbeidsmiljø, og kartlegge andelen av ulike mangfoldstyper virksomheten allerede er i besittelse av (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021).

I tillegg må virksomheten se på de interne arbeidsforholdene, og vurdere hvorvidt disse er preget av forhold som støtter opp under eller strider med imaget som virksomheten forsøker å bygge utad, og hvorvidt forholdene bidrar til å tiltrekke seg ønsket søkermasse (Haaland, 2019). En vellykket rekruttering fordrer at rekruttereren har kunnskap om forhold i samfunnet og interne forhold i virksomheten som direkte påvirker rekrutteringen (Grimsø, 2004). Dette støttes av både Haaland (2019) og Tipper (2004), som peker på viktigheten av å gjøre seg kjent med talentmarkedet, altså søkermassen, som er tilgjengelig innenfor valgt område for å bedre tilpasse markedsføring og rekrutteringsstrategier etter det publikumet virksomheten har.

I tradisjonell rekrutteringsteori finner vi blant annet *utvalgsmodellen* og *klassifiseringsmodellen* som ulike metoder for å rekruttere medarbeidere (Grimsø, 2004, s. 64). *Utvalgsmodellen* tar utgangspunkt i at virksomheten har en ledig stilling som skal fylles, og derfra søkes det etter personer som innehar de nødvendige kvalifikasjonene som stillingen krever. Det er med andre ord virksomhetens behov som

står i fokus. Grimsø (2004) beskriver denne strategien som typisk for virksomheter der veksten har stagnert eller er generelt lav. *Klassifiseringsmodellen* tar derimot utgangspunkt i samfunnets og/eller enkeltindividets ressurser og behov, ved å kartlegge den enkeltes egenskaper og kompetanse, for så å kanalisere dem i retning av arbeid som best mulig nyttiggjør deres kompetanse og evner (Grimsø, 2004, s. 64). På denne måten tilpasses stillingen til personen i stedet for det motsatte. Ved å benytte seg av klassifiseringsmodellen vil man i større grad kunne utnytte ressursene som ligger i mennesket, og fremme fleksibilitet og kreativitet i stillingen, og kanskje avdekke muligheter for virksomheten som de ikke var klar over at de hadde. Det har ifølge Grimsø (2004) vært en klar utvikling i arbeidslivet siden 1970-tallet fra utvalgsmodellen til klassifiseringsmodellen, og sistnevnte er betydelig mer egnet for mangfoldsrekruttering i et moderne samfunn enn utvalgsmodellen.

#### 2.4.2 Jobbanalyse

Å rekruttere en ny medarbeider eller leder starter med en jobbanalyse for å gjennomgå hvilke behov virksomheter har for den aktuelle stillingen. Sannsynligheten for en vellykket rekrutteringsprosess er større når man vet hvilke behov man har og hva man leter etter (Kuvaas & Dysvik, 2020). En jobbanalyse innebærer å kartlegge de mest sentrale arbeidsoppgaver og ansvarsområder en stilling innehar, og inkluderer ofte en beskrivelse av oppgaver og aktiviteter, samt hvor hyppige eller viktige disse er (Haaland, 2019, s. 99-100; Martinsen, 2013; Skorstad, 2015). Kuvaas og Dysvik (2020, s. 94) trekker frem tre nivåer som er relevante i kartleggingen av virksomhetens kompetansebehov; det *organisatoriske nivået* som omhandler hvilke kompetansebehov som foreligger på både overordnet og gruppenivå. På det neste nivået tar man med seg kompetansekartleggingen og ser på hvilke behov som foreligger i forhold til *innholdet i arbeidsoppgavene*. Det siste nivået er *den enkelte medarbeider* og hvilke egenskaper den bør inneha.

Ifølge Martinsen (2013) avhenger grunnlaget for jobbanalysen av om det er en helt ny stilling som blir opprettet, eller om det er en medarbeider som skal erstattes. Dersom det er det sistnevnte vil man kunne benytte den eksisterende stillingsbeskrivelsen og

gjøre nødvendige oppdateringer og justeringer basert på virksomhetens nåværende behov, samt en vurdering av tidligere stillingsinnehavers leveranse. Dersom det er en ny stilling som opprettes må man gjennomføre en fundamentalt ny jobbanalyse og utarbeide kompetansekrav og arbeidsoppgaver fra grunnen av (Martinsen, 2013). Haaland (2019) peker også på at jobbanalysen bidrar til å gjøre rekruttering og innstillingen av en ny medarbeider både rettferdig og juridisk forsvarlig. Samtidig sikrer den en ansettelse av en kandidat som har de rette kvalifikasjoner, kompetanse og egnethet slik at ønsket resultat oppnås. Om man ikke har et slikt definert utgangspunkt så vil man heller ikke ha et konkret utgangspunkt for behovet virksomheten uttaler å ha, og valg som gjøres i den enkelte rekruttering vil således kunne bære preg av lederens egne oppfatninger, holdninger, fordommer eller andre kriterier (Haaland, 2019). En jobbanalyse vil sannsynligvis se ulik ut avhengig av hvem som gjennomfører den. I noen virksomheter er det øverste leder som har ansvaret for dette, i andre er det kanskje avdelingslederen som får jobben, og i større virksomheter kan det være HR-avdelingen som utfører jobbanalysen (Bjørnset et al., 2018). Mer sannsynlig er det nok at jobbanalysen utføres som et samarbeid mellom flere av disse aktørene.

I en jobbanalyse er det nærliggende å gjennomgå hva slags kompetanse virksomheten er ute etter for den respektive stillingen. Begrepet kompetanse er ifølge Sandal & Bye (2009) et samlebegrep på observerbare og uobserverbare egenskaper. Skorstad (2015) skiller mellom formell og uformell kompetanse. I uformell kompetanse finner vi kategorier som personlig egnethet, omstillingsevne, kommunikasjonsevne, samspillkompetanse og humankapital, mens formell kompetanse inneholder bl.a. utdanning, erfaring og sertifiseringer (Haaland, 2019; Sandal & Bye, 2009; Skorstad, 2015). Skorstad (2015, s. 30) sier at begrepet kompetanse kommer fra det latinske ordet «competentia», som betyr samsvar. I denne sammenhengen er det snakk om samsvar mellom de nødvendige kvalifikasjonene knyttet til en stilling og kompetansen personen som skal innstilles til jobben innehar. Haaland (2019, s. 103) peker på at det er et tolkningsprang å gå fra en jobbanalyse og beskrivelse av arbeidet, til å fastslå hvilke krav dette faktisk stiller til mulige kandidater. Det er også langt større variasjon i hvilke personlige forutsetninger ledere mener behøves for å kunne utføre arbeidet enn det er i deres forståelse av stillingsbeskrivelsen. Her kommer vi tilbake til hvor

komplisert det er å gjennomføre en rekrutteringsprosess som er upåvirket av ledernes personlige preferanser og vektlegging av kompetanse.

For å bidra til å sikre økt rekruttering av mangfold i arbeidslivet, har både Arbeidsgiverportalen (2020), IMDi (2021), Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014) og Kommunikasjonsforeningen (2021) i samarbeid med flere aktører fra næringslivet utarbeidet veiledere for mangfoldsrekruttering som virksomheter kan benytte seg av. I disse får man gode råd om hvordan det kan tilrettelegges for mangfold i de ulike stadiene i rekrutteringsprosessen. I stadiet med jobbanalysen trekkes det frem at virksomheter bør utfordre seg selv på kravene til kvalifikasjoner, og kritisk gjennomgå hvorvidt alle kravene er nødvendige, om kravene må være like strenge, eller om kravene kan erstattes av andre kvalifikasjoner eller erfaring (IMDi, 2021; Kommunikasjonsforeningen, 2021). Eksempelvis stilles det ofte krav til språkkunnskaper som kanskje ikke er like viktig i alle stillinger. Alternativt kan kandidaten som ellers har de beste kvalifikasjonene bli riktig person for jobben med litt ekstra opplæring i språket, dersom virksomheten er villig til å legge til rette for det. Kanskje ligger det også fordeler for virksomheten i den kultur- eller landsspesifikke kunnskapen kandidaten med mangfoldsbakgrunn innehar (IMDi, 2021)?

Jobbanalysen bør altså gjennomgås kritisk i forhold til om det foreligger krav eller forventninger til stillingen som egentlig ikke er nødvendig, og som virker ekskluderende ovenfor flere typer mangfold. I forbindelse med dette poengterer Skorstad (2015) at en grundig jobbanalyse kan føre til positive sekundærgvinster som at virksomheten reflekterer over både stillingen, men også organisasjonen som en helhet, og ser nærmere på både arbeidsmiljø, verdigrunnlag og rekrutteringspolitikk. Dette kan videre føre til økt bevissthet rundt hvordan virksomheten fremstår utad, og åpner for justeringer som kan føre virksomheten videre i ønsket retning. Haaland (2019) legger også til at en presis jobbanalyse bidrar til å snevre inn den relevante søkermassen, slik at man ikke bruker mye ressurser på å gjennomgå uaktuelle søkere.

### 2.4.3 Utlysning

Etter å ha gjennomført en jobbanalyse blir det neste skrittet å utforme en stillingsannonse som beskriver hva arbeidet går ut på og hva slags personlige egenskaper man er ute etter for å utføre arbeidet. Det er spesielt to hensyn man bør ta i denne fasen; hvordan man utformer stillingsannonsen, og hvordan man velger å annonsere den. Som nevnt i forrige avsnitt påpeker Haaland (2019) at presise utlysningstekster bidrar til å sortere ut uaktuelle kandidater uten å benytte unødvendig med tid og ressurser på dette. Dersom man skulle få for få søkere til stillingen kan virksomheten vurdere å gå ut med litt bredere eller mer diffuse krav for å tiltrekke seg søkerne som falt utenfor i første runde. Dog er det ofte arbeidsgivernes urimelige eller misforståtte krav til stillingen som fører til et for lite antall søkere i utgangspunktet. Ifølge Haaland (2019, s. 208) er det vanlig at arbeidsgiver begrenser søkergrunnlaget for mye i forhold til faktorer som geografi, utdanning, erfaring, kjønn, etnisitet og fysisk funksjonsdyktighet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, s. 8) anbefaler at virksomheten gjør grundige vurderinger i forhold til om formuleringer om krav til utdanning og språk faktisk er relevante for stillingen, og mener også at formuleringer om tilrettelegging kan bidra til å nå ut til søkere med nedsatt funksjonsevne.

En vanlig strategi for utforming av stillingsannonser er å resirkulere tidligere annonser som er utlyst for samme type arbeid, eller hente inspirasjon fra andre annonser i eget firma eller lignende firma (Arbeidsgiverportalen, 2020; Bjørnset et al., 2018). IMDi (2021) påpeker at stillingsannonser ofte er veldig like og fort blir generelle, noe som igjen kan føre til homososial reproduksjon som utelukker at man får inn nye perspektiver. Utlysningsteksten er avgjørende for hvem som velger å søke på den, og en annonse som ikke kommuniserer at mangfold er et velkomment tilskudd i virksomheten vil heller ikke nå ut til en særlig mangfoldig søkermasse. Både Arbeidsgiverportalen (2021), IMDi (2021) og Kommunikasjonsforeningen (2021) anbefaler i denne sammenheng å være tydelig og konkret, vise til virksomhetens mangfoldspolitikk og mål, og skreddersy virksomhetens mangfoldserklæring til den aktuelle stillingen. Bjørnset et al. (2018, s. 59) poengterer også at presiseringer i annonsen hvorvidt virksomheten er en IA-bedrift (Inkluderende Arbeidsliv), har

fleksibel arbeidstid eller formulerer muligheten for tilrettelegging ved behov (som eksempelvis språkopplæring), kan sende ut positive signaler til søkermassen om konkrete tiltak for mangfold på arbeidsplassen. Kommunikasjonsforeningen (2021) trekker frem bruk av bilder som en effektiv metode for å vise at man er en mangfoldig arbeidsplass, noe som appellerer til søkere som kjenner seg igjen i bildene. IMDi (2021) sier bevisst bildebruk av ulike mennesker er et viktig signal med et tydelig mangfoldsbudskap. Roddvik (2010) og Tipper (2004) tar også til ordet for å fremheve eksempler på eksisterende mangfold via f.eks. virksomhetens nettside, både ved å beskrive holdninger og retningslinjer i firmaet, men også vise til praktiske eksempler på mangfold i virksomheten ved å trekke frem ambassadører blant medarbeiderne som kan fremheve fordelene med virksomhetens mangfoldsstrategi samt deres egen innvirkning på selskapet. Ifølge Doverspike, Taylor, Schultz & McKay (2000) er det større sjanse for at jobbsøkere med minoritetsbakgrunn søker hos virksomheter som blir sett på som rettferdige og som er sitt samfunnsansvar bevisst.

Det er mange metoder som kan benyttes for å rekruttere medarbeidere til ledige stillinger, og som virksomhetene dermed kan bruke som verktøy i sin mangfoldsstrategi. Eksempler kan være annonsering på både analoge og digitale arenaer (avis vs. Finn.no), NAV, headhuntingfirmaer, jobbmesser og utdanningsinstitusjoner for å nevne noen (Grimsø, 2004; Tipper, 2004). Ved å tenke bredt eller alternativt i utlysningen av stillingen, vil virksomheten kunne nå frem til en bredere søkermasse og dermed kanskje også flere kvalifiserte og mer mangfoldige søkere (Haaland, 2019, Skorstad, 2015, Tipper, 2004). Haaland (2019) skiller mellom *formelle* og *uformelle* rekrutteringsmetoder. Den *formelle rekrutteringsmetoden* er kanskje den mest vanlige, som innebærer annonsering på kjente plattformer, bruk av rekrutteringsbyrå og jobbmesser. For å lykkes med formell rekruttering må man enten ha en solid og spisset annonse som treffer rett publikum, eller man må gå i bredden for å sørge for å nå ut til ønsket søkermasse (Haaland, 2019, s. 215). Denne metoden henvender seg i hovedsak til kandidater som allerede er på utkikk etter en ny jobb. Den *uformelle rekrutteringsmetoden* handler om å benytte andre kanaler for å nå frem til potensielle kandidater, som å ta direkte kontakt med interessante prospekter (headhunting), søkeren tar selv direkte kontakt (walk-in), eller man kan bli anbefalt via

eksisterende medarbeidere i firmaet (referrals). Uformell rekrutteringsmetode henvender seg i hovedsak til de gode arbeidstakerne som ikke nødvendigvis er aktive jobbsøkere (Haaland, 2019). Mens denne metoden sikrer et større rekrutteringspotensiale enn uformell rekrutteringsmetode alene, er den også langt mer tidkrevende og når ut til færre søkere av gangen.

Dersom virksomheten ønsker å nå ut til en mangfoldig søkermasse, vil en uformell rekrutteringsmetode være lite fordelaktig. Stillinger som ikke blir utlyst, men som blir besatt via relasjoner eller nettverk hindrer rekruttering av nyutdannede og personer som ikke har hatt anledning til å bygge nettverk i arbeidsmarkedet (Doverspike et al., 2000; Kommunikasjonsforeningen, 2021; Roddvik, 2010). Rekruttering kun innenfor eget nettverk fører også fort tilbake til likhetsfellen, der man «reproduserer» medarbeidere som er lik en selv (IMDi, 2021; Skorstad, 2015). Hvilke kanaler stillingen utlyses i vil også ha betydelig å si for å nå ut til en mangfoldig søkermasse. Haaland (2019) presiserer at nøkkelen til å nå frem til ønsket søkermasse ligger i kunnskap om hvilke kanaler de potensielle kandidatene er tilgjengelig på. Å annonsere gjennom utradisjonelle kanaler som retter seg mot minoritetsgrupper vil både nå frem til søkergruppen, og samtidig sende et sterkt budskap om virksomhetens bevissthet og engasjement rundt mangfoldsrekruttering (Bjørnset et al., 2018; IMDi, 2021; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021; Roddvik, 2010; Tipper, 2004).

#### 2.4.4 Intervju

Jobbintervjuet er den desidert mest brukte seleksjonsmetoden for å vurdere potensielle kandidaters kompetanse for stillingen. Intervjuet er en sosial situasjon som preges av relasjonen og samspillet mellom partene, hvordan de kommuniserer, hvilket inntrykk man får av hverandre, hvilke spørsmål som stilles og ikke stilles, o.l. (Haaland, 2019, s. 269). Utdfordringen med intervju som seleksjonsmetode er at forskningen er klar på at jobbintervjuet er dårlig egnet til å si noe om en kandidats fremtidige prestasjoner, samtidig som vurderinger som gjøres vil være av svært subjektiv grad (Sandal & Bye, 2009; Skorstad, 2015, s. 57). Likevel vil intervjuet gi mye annen

informasjon som er av interesse for en arbeidsgiver; eksempelvis kandidatens måte å presentere seg på i væremåte og klesvalg, hvordan søkeren opptrer sosialt, nervøsitet/selvsikkerhet, hvordan de snakker og svarer for seg og om det er flyt i kommunikasjonen (Haaland, 2019, s. 269; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Skorstad, 2015). Det kan også være en måte å kartlegge synlig mangfold, samt noen typer ferdigheter som språkkunnskaper eller evne til å tenke på stående fot. Inntrykkene man får ved å møte en person ansikt til ansikt gir informasjon man ikke ville fått via bare CV og søknadsbrev, samtidig som inntrykkene også kan være villedende. En person med synlige tatoveringer og piercinger kan oppfattes som mindre profesjonell, mens en person som er formelt antrukket vil kunne oppfattes mer seriøs. Det er dog ingen garanti for at disse oppfattelsene stemmer overens med personen på den andre siden (Haaland, 2019).

Forskning viser at der lederen opplever en god «match» med kandidaten vil de kunne vurdere kandidaten som profesjonell, dyktig og høyt presterende, uten å kunne vite noe om dette (Haaland, 2019; Skorstad, 2015). Formålet med intervjuet for arbeidsgiver er bl.a. å samle og vurdere informasjon, vise interesse for søkerne, bygge gjensidig relasjon og starte utviklingen av en felles forståelse og en psykologisk kontrakt, markedsføre virksomheten og gi søkerne et mer nøyaktig bilde av arbeidsplassen og arbeidet, formidle virksomhetens verdier, avklare krav og forventninger fra begge parter og evt starte en forhandlingsprosess om betingelser eller eliminere kandidater som ikke er interessante eller egner seg for stillingen (Haaland, 2019, s. 272; Sandal & Bye, 2009; Skorstad, 2015, s. 58).

For å tilpasse intervjudelen av rekrutteringsprosessen til et mangfoldsfokus anbefales det, der dette ikke allerede er et lovpålagt krav, å kalle inn minimum én kvalifisert søker med minoritetsbakgrunn til intervju (Kommunikasjonsforeningen, 2021). Det bør også reflekteres over om sammensetningen av intervjupanelet representerer mangfold dersom det er flere personer fra arbeidsgiverens side til stede (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021; Roddvik, 2010; Sandal & Bye, 2009). Cook & Glass (2013) påpeker at der det er mangfold blant beslutningstakere, så får også personer med mangfoldsbakgrunn flere muligheter.



Intervjuerens forståelse av kultur har også mye å si for utfallet av en intervjusituasjon med ikke-etnisk norske kandidater. I et tradisjonelt norsk intervju er det eksempelvis helt normalt å stille spørsmål om kandidatens oppfatning av sine sterke og svake sider, mens mange jobbsøkere med innvandrerbakgrunn er opptatt av å gi en idealisert selvrepresentasjon og vil dermed helst unngå å snakke om sine svake sider eller forbedringsområder til en potensiell arbeidsgiver (Roddvik, 2010; Sandal & Bye, 2009). Derfor er det viktig at intervjupanelet er bevisst kulturforskjeller for å ikke feilbedømme kandidatenes innstilling eller høflighet. Andre kulturelle forskjeller som blikkontakt, håndtrykk/hilsen og underdanighet/selvtillit er ting som kan prege en arbeidsgivers inntrykk på en feilaktig måte i forhold til hvordan det er ment (Roddvik, 2010; Sandal & Bye, 2009). For å unngå flest mulig slike misforståelser kan intervjueren vurdere om spørsmålene i intervjuet favoriserer en bestemt kulturell bakgrunn eller verdisyn fremfor andre (Kommunikasjonsforeningen, 2021). Jo mer standardisert og strukturert intervjuformen er, jo bedre tilpasset er den til en mangfoldig søkermasse (Haaland, 2019; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Roddvik, 2010; Sandal & Bye, 2009). IMDi (2021) trekker også frem nødvendigheten av å være «navneblind» i gjennomgangen og innkallingen av aktuelle kandidater, for å kunne vurdere kompetanse og arbeidsbakgrunn uten å fokusere på navn/etnisitet. Det er også viktig for en arbeidsgiver å være bevisst sine kulturelle preferanser og forventninger til hvordan kandidaten skal presentere seg. Vi kan som tidligere nevnt fort bli påvirket av både ubevisste og bevisste preferanser og holdninger, som kan føre til at det som egentlig er kulturforskjeller heller sitter igjen som en «dårlig magefølelse» rundt kandidaten. Svært sjeldent vil kandidater som har gitt arbeidsgiveren en dårlig magefølelse bli innstilt til jobben, selv om vedkommende er den mest kvalifiserte kandidaten (Haaland, 2019; Skorstad, 2015).

Intervjueren kan også benyttes seg av caseoppgaver eller ulike tester (evne/ferdighetstest, personlighetstest etc.) for å bli kjent med flere sider av kandidatene og få et større grunnlag for å vurdere deres kompatibilitet med stillingen (Haaland, 2019; IMDi, 2021; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014; Kommunikasjonsforeningen, 2021; Skorstad, 2015). Dette gir kandidaten muligheten til å vise seg fra flere sider, og det kan løsne litt på stemningen dersom selve

utspørringen har opplevdes anstrengt eller uten særlig kjemi. Det er dog viktig at arbeidsgiveren har kompetanse i å benytte disse testene for å unngå at testene slår ut på noe som egentlig er kulturelle ulikheter mellom kandidat og testens normgrunnlag (IMDi, 2021). Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014) viser også til at man skal være forsiktig med å bruke ironi, sarkasme og internt språk under intervjuer med ikke-etnisk norske, slik at de ikke får et dårligere grunnlag for å knytte bånd med arbeidsgiver på bakgrunn av manglende kulturkjennskap. Å legge vekt på sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid kan både være hyggelig og beskrivende for arbeidsmiljøet, men dette burde gjøres på en inkluderende måte. Eksempelvis kan lønningspils være et hyggelig initiativ, men som bør tilpasses slik at folk fra forskjellige kulturer der alkohol ikke er akseptert på samme måte også kan delta. En slik tilpasning bør også hensynta funksjonsnivået til alle potensielle kandidater man velger å kalle inn til intervju (2014). Dersom en person med nedsatt funksjonsevne kalles inn til intervju, er det viktig å avklare i hvilken grad funksjonsnedsettelsen vil kunne påvirke arbeidet, og hvordan det eventuelt kan tilrettelegges for å løse slike utfordringer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

#### 2.4.5 Seleksjon

En arbeidsgiver må gjennom en seleksjonsprosess både for å kalle inn potensielle kandidater til intervju, men også for å velge ut hvilken kandidat som skal tilbys stillingen. Dette avsnittet fokuserer i hovedsak på utvelgelsesprosessen som ledere utfører etter å ha gjennomført intervjurundene.

Ifølge Skorstad (2015, s. 252) så kjennetegnes en god seleksjonsprosess av at kandidatene vurderes ut fra kvaliteter og egenskaper som berører jobbprestasjon, og kriterier som ikke berører jobbprestasjon ekskluderes fra prosessen. Implisitt i dette ligger det at all informasjon som ikke berører jobben, slik som fritidsinteresser, familiesituasjon etc. er irrelevant og bør unngås i sin helhet. En strategi som kan benyttes for å øke sannsynligheten for rettferdige seleksjonsprosesser er å benytte automatiske datasystemer som en del av en utvelgelsesprosess. Grimsø (2004, s. 69) beskriver at systemer som håndterer personaldata kan «bidra til å finne optimale

tilpasninger mellom de krav om kunnskaper og egenskaper som stilles i en stilling, og stillingssøkernes kvalifikasjoner, og kan brukes ved både intern og ekstern rekruttering». Systemene kan blant annet programmeres til å kartlegge tilgjengelige ressurser både internt og eksternt, og benyttes til å rangere stillingssøkere i den grunnleggende rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004, s. 68). Systemene kan også sortere søkere etter kategorier som alder, kjønn, yrkesgrupper, utdanningsnivåer, språkkunnskaper osv. Fra et mangfoldsperspektiv bør man likevel vurdere hvorvidt det er tilstrekkelig å lene seg på automatiske systemer og sorteringer, da man kan gå glipp av medarbeidere som kvalifiserer ut ifra andre egenskaper enn den gruppen de kategoriseres i. På den annen side kan dette bidra til å fjerne det menneskelige aspektet med subjektive vurderinger og ubevisste fordommer mot f.eks. utenlandsklingende navn eller etnisitet, og fokusere på de egenskapene ved kandidaten som faktisk er relevante for stillingen som f.eks. kompetanse (Andenæs, 2010; Bjørnset et al., 2018; Roddvik, 2010; Sandal & Bye, 2009).

For å velge riktig kandidat til ansettelse er det viktig å se over relevant informasjon man har om de aktuelle kandidatene, og se på sammenhengen mellom oppgitt kompetanse og hvordan kandidaten fremstår på intervju (Haaland, 2019; Skorstad, 2015). Det finnes mange metoder som skal sikre en rettferdig utvelgelse av kandidater, men dessverre er det metoden med dårligst empirisk grunnlag som blir benyttet mest; nemlig skjønn, magefølelse og intuisjon (Haaland, 2019, s. 231). Dette betyr at rekrutteringsansvarlige benytter sine subjektive oppfatninger og opplevelser til å bedømme hvorvidt de har funnet riktig kandidat. Haaland (2019, s. 231) viser til tre trinn for arbeidsgivers utvelgelsesprosess:

1. utsortering av uaktuelle søkere
2. vurdering og utsortering blant mer relevante kandidater
3. mer nøyaktig vurdering og valg mellom finalekandidatene, med avsluttende forhandlinger om betingelser

Sandal & Bye (2009) trekker frem utvelgelsestester som en populær metode å benytte til seleksjon i rekrutteringsprosesser. Dersom man opplever en enorm søkermasse på f.eks. 900 søkere til en stilling, så kan kompetansetester og evnetester benyttes til den

første grovsorteringen. I neste runde når det er langt færre potensielle kandidater, kan det være mer aktuelt å benytte personlighetstester (Haaland, 2019). Sandal & Bye (2009, s. 110-111) problematiserer bruken av utvelgelsestester på personer med innvandringsbakgrunn. For eksempel er testene som oftest ikke tilgjengelige på morsmålet til søkeren og dermed kan faren for mistolkning bli stor. En annen utfordring kan være, som tidligere nevnt, behovet for en idealistisk selvrepresentasjon i noen kulturer som vil kunne føre til at testprofilen vil kunne gi en falsk positiv eller negativ match med stillingen (Sandal & Bye, 2009, s. 111; Skorstad, 2015). Bjørnset et al. (2018) sier likevel at utfallet av testene ikke har noe å si så lenge ikke rekrutterer følger resultatene. Rekrutterer kan også i dette tilfellet gå i fellen med å velge likhet og det kjente, og kun anerkjenne testresultatene dersom de underbygger oppfatninger lederne allerede har gjort seg opp etter å ha møtt kandidatene ansikt til ansikt.

For å kalle potensielle kandidater inn til intervju har man gjerne gjennomgått CV og søknadstekst, og gjort noen vurderinger ut ifra hvem man ønsker å bli bedre kjent med. I noen tilfeller kan det dog være vanskelig å vurdere kvaliteten på utdanning som ikke er godkjent i Norge dersom man har utenlandske søkere. Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) kan i slike tilfeller bistå kandidaten med å evaluere og godkjenne utdannelser som er tatt i utlandet og fastsette nivå og studiepoeng som tilsvarer det norske systemet (IMDi, 2021; Roddvik, 2010). En slik prosess tar vanligvis to til fire måneder avhengig av hvor godt dokumentert utdannelsen er fra opprinnelseslandets utdanningsmyndigheter eller lærestedet, så det anbefales jobbsøkere å være tidlig ute med å søke om dette. Selv om utdannelsen blir godkjent kan det likevel være forskjeller i måte å utføre arbeidet på, spesielt fagtradisjoner kan være ulike fra land til land (Roddvik, 2010, s. 116). NOKUT tilbyr også arbeidsgivere en «turbovurdering» for å hjelpe dem med å forstå utenlandske utdanningsdokumenter (IMDi, 2021). I tillegg til denne «kompetansekonverteringen», kan det være aktuelt å innhente referanser fra jobbsøkerne. Det vanligste er at dette gjøres etter et intervju, dersom virksomheten er interessert i å få vite mer om jobbsøkeren. Ved innhenting av referanser bør man også være bevisst på kulturelle forskjeller, dersom den som står for referansen også har samme kultur som jobbsøkeren (IMDi, 2021). Referanser kan hentes inn både skriftlig og muntlig, og kan i utgangspunktet gis av hvem som helst.

Det mest vanlige er dog en person man har en profesjonell relasjon til på en eller annen måte, eksempelvis en arbeidsgiver, en kollega, en underordnet. Noen ganger vil det også være fordelaktig å snakke med en lærer eller trener – i de tilfeller der jobbsøkeren ikke har opparbeidet seg et mer profesjonelt nettverk enda. En potensiell feilkilde ved bruk av referanser er at personen som gir referansen kan ha egeninteresser i hvordan kandidaten blir fremstilt, for eksempel dersom de ønsker å kvitte seg med vedkommende fra nåværende arbeidsplass, eller også at jobbsøkeren sannsynligvis kun oppgir personer som de bare har hatt positive relasjoner til (Haaland, 2019; Martinsen, 2013).

#### 2.4.6 Innstilling

Når så en kandidat er valgt bør det grundige arbeidet med rekrutteringen forankres i en solid skriftliggjøring av innstillingen. Her bør arbeidsgiver beskrive hvordan kandidatens kompatibilitet med stillingsbeskrivelsen har blitt vektlagt, inkludert personlig egnethet og personlige egenskaper, og gi en begrunnelse for valg av kandidat (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Det er viktig at innstillingsbeskrivelsen viser bevissthet og en reflektert holdning til vurdering av personlige egenskaper, da et systematisk grunnlag for vurdering vil sørge for en rettferdig prosess for alle kandidater og minske faren for diskriminering eller personlige preferanser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

Deretter, når kandidaten har takket ja til jobbtilbudet, starter det som populært kalles «onboarding». Onboarding handler om virksomhetens håndtering av kandidatens «ombordstigning»; generell opplæring, introduksjon av kollegaer og arbeidsmiljø, og en innføring i hvordan ting håndteres både formelt og uformelt i virksomheten. Haaland (2019, s. 333) kaller dette integrasjon, og påpeker at rekruttering, utvelgelse og integrasjon henger sammen og bygger videre på hverandre. Utgangspunktet er at ansettelser er en læringsprosess; de nyansatte *er* ikke effektive, de *skal bli* effektive (Haaland, 2019, s. 333). Videre presenterer Haaland (2019, s. 368-375) tre hovedkategorier som oppsummerer alle de ulike innfasingsaktivitetene som foregår i en onboardingsprosess, også kalt VIG-modellen. Kategorien *Velkommen* inneholder

introduksjon mellom nyansatt og kolleger, feiring av den nyansatte med f.eks. kake i lunsjen, presentasjon på personalmøtet og andre tiltak som feirer og anerkjenner den nyansattes ankomst. Deretter kommer kategorien *Informere* som innebærer å sørge for at den nyansatte får tilgang til nødvendig informasjon, materiale og erfaringer for å bli kjent med ny arbeidsplass og nye oppgaver, som for eksempel interne prosedyrer, strategiplaner og årsrapporter, innføring i dataprogrammene som benyttes i virksomheten, og møter med samarbeidspartnere, kunder, kolleger og øvrig stab. Den siste kategorien *Guiding* omhandler tiltak som å få tildelt en fadder eller veileder som skal guide den nyansatte gjennom oppstartsperioden og hjelpe til med å få taket på rutiner og prosedyrer. Dette kan være alt fra å vise hvordan kopimaskinen fungerer og hvordan orientere seg i bygget, til å få hjelp til å omsette kunnskapen og kompetansen man allerede besitter til den nye konteksten man er i.

For å ivareta mangfoldet også etter en rekrutteringsprosess er det særdeles viktig at den nyansatte tas godt imot, inkluderes i arbeidsmiljøet og de sosiale begivenhetene som arrangeres både i virksomhetens regi, samt arrangementene som eventuelt er initiert av de ansatte selv som lønningspils eller torsdagsquiz (Kommunikasjonsforeningen, 2021). Det er også viktig at det gis nødvendig og relevant opplæring, og at den ansatte får like muligheter til utvikling. IMDi (2021) påpeker at en god onboardingprosess danner grunnlaget for å beholde gode talenter og bidrar til å forlenge den ansattes levetid i virksomheten. Hvis man kombinerer denne kunnskapen med Haaland (2019, s. 337) sitt poeng om at over halvparten av nyansatte fortsatt ser seg om på arbeidsmarkedet selv etter tiltredelse, og at turnovergraden dermed er høyere for nyansatte enn etablerte medarbeidere, blir det enda tydeligere hvorfor det er verdifullt for virksomheten å sørge for god onboarding for sine nyansatte.

En stor del av integreringen av nyansatte handler som nevnt om å gjøre dem kjent med virksomheten og inkludere dem i de eksisterende måtene å gjøre ting på. Det fremstår nærmest som en forutsetning at mennesker skal assimileres inn i en organisasjonskultur og ensidig tilpasse seg arbeidsplassen. Haaland (2019) kaller dette perspektivet naivt, og peker også på at det er lite forskning på hvordan enkeltpersoner påvirker organisasjonene f.eks. gjennom motstand eller personalisering. En virksomhet

som virkelig er mangfoldsorientert, bør gjennomgå sin praksis og åpne opp for at enkeltindivider med sine særegne egenskaper kan sette sitt preg på virksomheten og bidra til utvikling og vekst, i stedet for å utslette forskjellene som ligger i mangfoldet. Roddvik (2010, s. 119) snakker også om denne formen for assimilering i forbindelse med opplæring, og trekker frem at det kan være fordelaktig å tilpasse opplæringen til ulike behov, som f.eks. norskkurs med fagtermer til nyansatte med manglende språkkunnskaper. Han peker på viktigheten av en konkret opplæringsplan med muligheter for personlig tilpasning, innenfor rimelige grenser. Et annet eksempel på god tilrettelegging for mangfold på arbeidsplassen er å ha håndbøker, ordensreglement og brannforskrifter etc. tilgjengelig på ulike språk slik at de nyansatte med innvandrerbakgrunn både raskere og grundigere kan sette seg inn i slike rutiner (Roddvik, 2010).

Hittil har teorikapittelet omhandlet ulike aspekter ved, og argumenter for, mangfold og mangfoldsledelse. Vi skal nå bevege oss over til teorikapittelets siste fokusområde, meningsskaping, som vi skal se er et viktig fokus ved implementering av endringer.

## **2.5 Meningsskaping**

Meningsskaping som begrep finner vi langt tilbake i litteraturen; allerede på 1970-tallet ble begrepet «sensemaking» presentert innen organisasjonsteori av Karl E. Weick (Hammer & Høpner, 2019; Hernes, 2014). Weick beskrev meningsskaping slik: «virkeligheten er en kontinuerlig realisering, som oppstår av våre anstrengelser for å skape orden og konstruere retrospektiv mening av det vi opplever. Vi forsøker å gjøre våre opplevelser rasjonelle for oss selv og andre – vi forsøker å skape mening” (Hammer & Høpner, 2019, s. 94).

Ifølge Hammer & Høpner (2019, s. 90) ligger det naturlig for mennesker å forsøke og skape mening i alle begivenheter vi ser, eller situasjoner vi opplever. Forskerne eksemplifiserer dette med en fisker som står midtfjords i båten sin og veiver med armene, og henviser til de tankene en observatør av dette gjør seg; «er det meg han vinker til? Trenger han hjelp? Eller kanskje forsøker han å veive bort en flue?» (ibid). Meningsskaping er en ubevisst, underliggende prosess som pågår til enhver tid blant

mennesker; å forsøke og skape mening i våre omgivelser er noe vi rett og slett ikke klarer å la være og gjøre (Hammer & Høpner, 2019, s. 91; Hernes, 2016).

Hammer og Høpner (2019, s. 93) sammenligner meningsskapning med kartografens funksjon: å tegne et kart over et konkret landskap. Avhengig av detaljgraden på kartet kan man komme svært nær landskapet man forsøker å nedtegne, men det vil likevel være kartografens oppfatning av landskapet vi ser, og det eneste korrekte bildet av landskapet er landskapet i seg selv. Med denne sammenligningen beskriver Hammer og Høpner (2019) at det er menneskers oppfatning av et fenomen som skaper mening og dermed er ikke meningsskapning likt for alle, men måten vi oppfatter ting på gjør at vi finner mening på hver vår måte. På denne måten inneholder meningsskapning også et sosialt aspekt; situasjonen vi opplever eller fenomenet vi observerer påvirkes av en verden i kontinuerlig endring, noe som gjør at vår oppfattelse eller forståelse av en situasjon vil kunne endre seg – enten ved at vi endrer oss, at situasjonen i seg selv endrer seg eller at andres forståelse av situasjonen påvirker oss (Hammer & Høpner, 2019, s. 93).

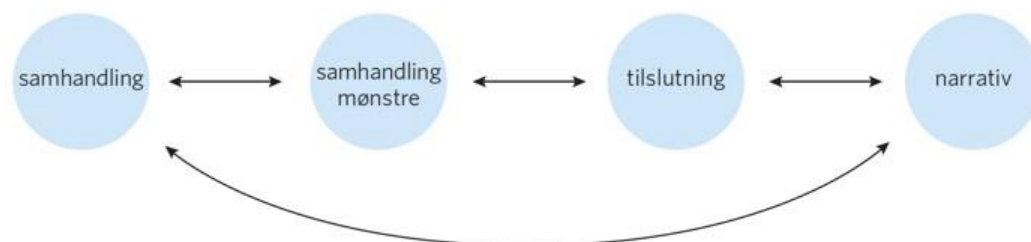
Det sosiale aspektet ved meningsskapning finner vi også hos Busch, Vanebo & Dehlin (2010) og Hernes (2016). Busch et al. (2010) hevder at et grunnleggende trekk ved alle mennesker er at vi forsøker å skape mening gjennom samhandling og atferdsmønstre i våre sosiale omgivelser. Hernes (2016) fokuserer i likhet med Weick (1995) på meningsskapning i organisasjoner, og forklarer at det sosiale aspektet i et organisatorisk perspektiv går ut på å finne sin plass i et større bilde, og deretter være i stand til å handle ut ifra denne forståelsen. Videre hevder Hernes (2016, s. 37) at meningsskapning er en driver for kollektiv handling. *Kollektiv meningsskapning* handler om å samarbeide med andre om noe som gir mening for de involverte (ibid). Det er ifølge Weick (1995) disse sosiale handlingene med utgangspunkt i noe meningsfullt, som danner grunnlaget for organisering.

Willbergh, Midtsundstad, Kristiansen, Langfeldt og Skagen (2012) peker på at meningsskapning er spesielt viktig for å forstå endringer i en organisasjon. Om aktørene i organisasjonen skal se endringer som meningsfulle må endringene gjenkjennes som



relevante i de sammenhenger aktørene befinner seg i (Willbergh et al., 2012), altså utfra deres plass i organisasjonen (Hernes, 2016). Aktørene må også kunne ta et aktivt valg ovenfor endringene, samt forstå hvorfor endringen anses som viktig.

Hernes (2016) har utviklet et rammeverk for meningsskapning, bestående av fire elementer som skal visualisere meningsskapingsprosessen:



Figur 3: Elementene i meningsskapingsprosessen (Hernes, 2016, s. 40).

Kort forklart vil *samhandling* oppstå når individer responderer på hverandres enkelthandlinger. Samhandling ligger ifølge Hernes (2016, s. 49) til grunn for meningsskapning: "Mens handling er en forutsetning for individuell forståelse, er samhandling en forutsetning for felles meningsskapning". Når samhandlingen repeteres utvikles det *samhandlingsmønstre*. Deltakere i en interaktiv prosess forplikter seg gjensidig til å drive frem prosessen gjennom mønstre av samhandling, eksempelvis ved en stegvis prosjektprosess hvor ansvaret for de ulike stegene er fordelt på et utvalg ansatte som løser en større utfordring sammen. Samhandlingsmønstre kan også være repeterende, eksempelvis månedlige statusmøter. Deltakernes gjentatte handlinger viser tilslutning til mønsteret. *Tilslutning* består av støttende handlinger og er det som kobler samhandling til det gjeldende narrativ. *Narrativ* er et mer omfattende begrep. Det inneholder organisasjonens visjoner, mål og historie, både fortid, nåtid og fremtid i et og samme begrep. I narrativ ligger blant annet strategier og muligheter sammen med erfaringer og kunnskap (Hernes, 2016, s. 38 - 54).

Vi skal gå dypere inn i begrepene *tilslutning* og *narrativ*, da dette er fenomen som er spesielt relevante for denne studien som vi vil se i kapittel 5.

### 2.5.1 Tilslutning

Å slutte seg til noe er en handling man gjennomfører, i motsetning til enighet, som er en oppfatning og ikke en handling (Hernes, 2016, s. 53). Tilslutning omhandler hvordan vi forplikter oss gjennom handlinger til en idé (Hernes, 2016). Ifølge Hernes utelukker ikke tilslutning enighet, men det forutsetter det heller ikke. Et eksempel på tilslutning uten enighet kan være at en bestemmelse blir vedtatt ved flertallsavstemning. De som stemte imot slutter seg dermed til en bestemmelse de egentlig er uenig i, sannsynligvis for å sikre fremdrift (Hernes, 2016). Tilslutning kan med andre ord ta flere former, men representerer uansett en vilje til å stille seg bak en vedtatt fremdrift. March og Simon (1958) trekker et skille mellom tilslutning til organisasjonen og tilslutning til oppgaven. Dette er en viktig presisering, da man kan støtte en viktig sak uten å slutte seg til organisasjonen som fronter den.

Hernes (2016) redegjør for begrepet tilslutning ved å trekke frem Weick (1995) sin beskrivelse av *handlingsdrevet tilslutning*, som omhandler støttende atferd i form av både ord og handlinger. Ovennevnte avstemningsprosess kan være et slikt eksempel. Ifølge Salancik (1977) er det tre faktorer som er identifiserer handlingsdrevet tilslutning; den må være *offentlig, irreversibel og frivillig/ønsket*. Tilslutning er offentlig når det er klart for hele gruppen at man gir sin tilslutning; den er irreversibel når det å skifte mening vil medføre en (for) stor kostnad og man ikke lett kan trekke seg; og den er frivillig når det er et fritt valg som gjøres uten påvirkning eller tvang (Salancik, 1977). Hernes (2016) trekker frem *utvetydighet* som en viktig faktor i forbindelse med synlighet og tilslutning; man må tydelig kommunisere *hva og at* man tilslutter seg. Basert på disse fire faktorene vil reell tilslutning forplikte individer til sine handlinger (Salancik, 1977).

Ifølge Branstad & Hernes (2015) kan tilslutning også være *ressursbasert*. Ressursbasert tilslutning er en mer formalisert form for tilslutning enn handlingsdrevet, da ressurser som tid, penger eller arbeidskraft blir satt av for å støtte opp under et initiativ (Branstad & Hernes, 2015). Denne formen for tilslutning er en organisert form som

krever større forpliktelse enn handlingsbasert tilslutning, og som ofte finnes på et organisatorisk nivå fremfor individnivå (ibid).

## 2.5.2 Narrativ

Hernes (2016) beskriver narrativ som en slags «meta-fortelling» eller et større bilde, som beskriver en virksomhet slik den er. Narrativet er en form for identitet og sier blant annet noe om hvor virksomheten kommer fra; hvilke erfaringer, viktige hendelser og perioder – og overganger mellom dem – som har vært med på å forme virksomheten slik den fremstår i dag (ibid). Søderberg (2006) kaller dette den *retrospektive dimensjonen*, som en av tre dimensjoner hun foreslår som kjennetegn på narrativ. Den retrospektive dimensjonen forklarer hvorfor man gjør som man gjør, basert på tidligere utprøving og feiling eller suksess (Hernes, 2016).

Den *kronologiske dimensjonen* beskriver Hernes (2016) og Søderberg (2006) som en slags tidslinje, der narrativ beveger seg fra fortiden, via nåtiden og inn i fremtiden. Mer konkret innebærer dette at virksomheten har historie, tidligere erfaringer og tilegnet kunnskap som de baserer nåtidens arbeid og innovasjoner på, og som sammen med visjoner, strategier og mål gir retning til fremtidige planer og prosjekter (Hernes, 2016; Søderberg, 2006). Narrativ er med andre ord noe som både har vært, er og skal bli. Ansatte i virksomheten bidrar kontinuerlig til å forme virksomhetens narrativ ved å koble egne opplevelser, idéer og erfaringer opp mot det eksisterende narrativ og dermed samler synspunkter til en felles fortelling (Bartel & Garud, 2009; Hernes, 2016; Søderberg, 2006). Dette i seg selv gjør det mulig å samarbeide til tross for at vi kan se verden helt forskjellig. På denne måten kan narrativet virke mer samlende for en virksomhet enn en strategi (Bartel & Garud, 2009, s. 112).

Den siste av Søderbergs (2006) dimensjoner kalles for *plott-strukturen*. Plott-strukturen er en underliggende struktur som sier noe om hvilke aktører som inngår i et narrativ, og hvilke roller de har for å realisere narrativet (Hernes, 2016, s. 222-223). Der narrativet beskriver de faktiske hendelsene av hva som foregår, forklarer plott-strukturen på en oppsummerende måte hva det hele dreier seg om (ibid). I en

organisasjon kan plottet sammenlignes med mål eller visjoner, f.eks. innovasjon eller vekst, mens narrativet kan beskrive hvordan plottet gjennomføres eller oppnås i praksis (Hernes, 2016; Sjøderberg, 2006).

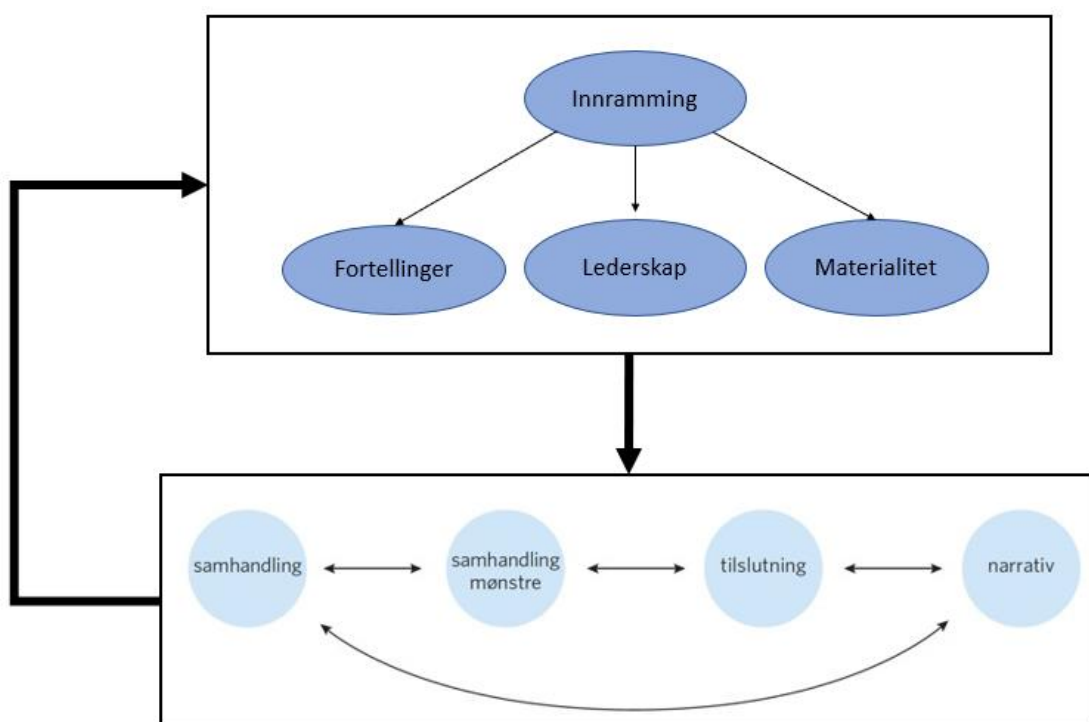
Bartel og Garud (2009) argumenterer for at narrativ fungerer som en koordinator som bidrar til å forene motsetninger ved å skape en felles og helhetlig forståelse av virksomheten på tvers av ulike enheter. Narrativ kan med andre ord hjelpe ansatte i én avdeling til å se verdien av hva en annen avdeling bringer til bordet. Narrativ gjenspeiles i organisasjonskulturen, og symboliserer rammene for akseptabel og forventet atferd og fremtoning i virksomheten (Bartel & Garud, 2009).

Meningsskapning er som vi ser en essensiell del av hvordan mennesker og organisasjoner fungerer, og dermed er det viktig å se nærmere på hvordan dette kan ledes.

### 2.5.3 Meningsledelse

Weick (1995) var opptatt av meningsskapning i et organisasjonsperspektiv, og pekte på at meningsskapning er en lederoppgave ved sin omtale av ledere som «meningsgivere». Ledelse av meningsskapning handler om ledernes evne til å skape mening, eller å legge til rette for meningskapning hos arbeiderne (Hernes, 2016; Smircich & Morgan, 1982). Smircich og Morgan (1982, s. 259) beskriver at ledelse handler om å definere virkeligheten på måter som gjør at den gir mening for de ansatte. Forskning har vist at ledere som evner å skape mening for arbeiderne via virksomhetens strategier ofte er suksessfulle i lederrollen (Smircich & Morgan, 1982, s. 260). Hammer og Høpner (2019) påpeker at de ansatte kan skape mening rundt et fenomen selv uten ledernes innflytelse, men da er det lite sannsynlig at de skaper mening på akkurat den måten som er tilsiktet fra lederne. Nøkkelutfordringen for ledere er ifølge Smircich og Morgan (1982, s. 262) å lede mening på en slik måte at medarbeiderne selv klarer å rette fokus og arbeidsinnsats mot oppnåelse av virksomhetens ønskede mål.

Ifølge Hernes (2016, s. 35) er meningsskapning grunnlaget for meningsledelse, og meningsledelse er de tiltak som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningsskapningen. Hernes (2016) peker på fire elementer som er vesentlig for å lede meningskapningsprosesser; innramming, fortellinger, lederskap og materialitet. I figur 4 har vi satt disse elementene sammen med modellen for meningskapningsprosesser i et forsøk på å illustrere sammenhengen mellom elementene for ledelse av, og elementene i, meningsskapingsprosessen:



Figur 4: Helhetlig oversikt over elementene for ledelse av, og elementene i, meningsskapingsprosessen (egenprodusert, Condrup & Sommerstad, 2021, bygget på Hernes, 2016, s. 40)

*Innramming* beskrives av Hernes (2016) som en slags samlebetegnelse på ledelsesaktiviteter. Innramming bidrar til stabilitet i en prosess som er i kontinuerlig bevegelse og endring, f.eks. en organisasjon med dens aktører. Ledere kan ikke skape strenge regler for hvordan alt skal gjøres og så forvente at alt blir gjort akkurat slik de ønsker, det må etableres noen rammer som påvirker hvordan medarbeiderne og teamene fungerer, uten å vite nøyaktig hvordan påvirkningen vil skje (Hernes, 2016, s. 58). Organisering av meningsskapning via innramming kan ifølge Hernes (2016) gjennomføres i formene lederskap, materialitet og fortellinger.

*Lederskap* er en form for innramming som handler om den enkelte leders evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til narrativet, via lederens personlige egenskaper som evne til konfliktløsning, evnen til å skape tillit og evne til å lytte og kommunisere (Hernes, 2016, s. 60). Hernes (2016) skiller mellom lederskap og ledelse, der ledelse i større grad handler om å benytte verktøy, midler og medier til å påvirke meningsskaping.

*Materialitet* er en annen form for innramming som ifølge Hernes (2016, s. 64) handler om evnen til å stabilisere relasjoner mellom menneskelige aktører. Med materialitet henvises det til alt vi har rundt oss som ikke er levende, alt fra konkrete ting som kontorlokaler og teknologiske løsninger man benytter, til uniformer, logoer og skreven tekst som manualer eller regelverk (ibid). Materialitet som innramming handler om å benytte materielle midler til å skape samhandling blant aktørene og tilslutning til narrativet gjennom meningsskaping. Et eksempel Hernes (2016, s. 66) bruker på materialitet som innramming er kontrakter; en nedskreven avtale med regler som rammer inn relasjonen mellom de aktørene kontrakten berører, ved å sette grenser for hva som er lov å foreta seg i forhold til den andre parten.

*Fortellinger* er den tredje formen for innramming, som ifølge Hernes (2016, s. 69) er det meningsskapende elementet som utgjør kommunikasjonen. Kommunikasjon består av utveksling av små erfaringer, forklaringer, tanker og opplevelser; små interaksjoner som er med på å skape det større bildet (ibid). Mens narrativet viser det store bildet som sier hvorfor vi gjør som vi gjør, er fortellinger de mange små bildene som til sammen viser hva vi faktisk gjør (ibid). Hernes (2016) bruker punkt-for-punkt bilder som eksempel, der fortellinger er alle de små punktene som bidrar til å skape et mønster, mens narrativet er det bildet som kommer frem når man setter streker og forbinder alle punktene.

## **2.6 Sammenfatning av teorikapittel**

I dette kapittelet har vi presentert et teoretisk rammeverk som vi vil benytte som grunnlag for å undersøke, forstå og bearbeide datamaterialet som skal samles inn. Vi har sett på hva forskningen sier om mangfold som begrep og fenomen, hvordan

mangfold og diskriminering kan henge sammen, og vi har presentert argumenter for hvorfor virksomheter skal fokusere på mangfold. Deretter har vi redegjort for mangfoldsledelse som ledelsesdisiplin, før vi gjennomgikk litteratur knyttet til rekruttering, rekrutteringsprosesser og mangfold, og hvordan ledere kan benytte rekrutteringsstrategier til å arbeide metodisk for å øke mangfoldet i virksomheten. Vi har også gjennomgått teori knyttet til meningsskapning, tilslutning og narrativ, og sett nærmere på ledelse av meningsskapingsprosesser.

### 3 Metode

For å kunne oppnå gyldig og troverdig kunnskap i forskning så vil valg av metode avhenge av forskerens oppfattelse av virkeligheten, samt hvilke forskningsspørsmål det søkes svar på (Jacobsen, 2015). Ved mangelfull eller fraværende tilgang til troverdig forskning ville vi vært preget av tolkninger og meninger i et her og nå perspektiv, ut ifra egenerfaring eller hva vi blir fortalt om et tema (Booth, Colomb, Bizup, Williams & FitzGerald, 2016, s. 9). Metoden som benyttes støtter opp under datainnsamling ved å bevisstgjøre hvordan vi samler inn kunnskap og ved å etterprøve kunnskapen vi oppnår (Dalland, 2012, s. 110).

I dette kapitlet redegjøres det for metodiske valg som er gjort underveis i prosessen. Vi starter med gjennomgang av forskningsdesign og -strategi og går så videre til redegjørelse for metode samt innsamling og behandling av dataene. Deretter presenteres fremgangsmåte for analyse og gjennomgang av dataene, før vi avslutter med å redegjøre for etiske vurderinger og tematikk rundt forskningens validitet og reliabilitet.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskrives av hvilke metoder man velger å benytte i forskningen (Busch, 2019). Her skilles det vanligvis mellom intensivt og ekstensivt forskningsdesign. *Intensivt design* er best egnet for å gå i dybden av et fenomen ved å samle data fra et fåtall av kilder, mens *ekstensivt design* benyttes for å studere mange enheter med hensikt om å kartlegge hvorvidt et fenomen er vanlig (generaliserbart) eller ikke (Busch, 2019; Jacobsen, 2015). Måten man velger å samle inn data på begrunnes i valget av intensivt vs. ekstensivt design (Busch, 2019).

Et eksempel på intensivt forskningsdesign er casestudier, som er en inngående studie av en eller få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Valg av casestudie som forskningsdesign avhenger i stor grad av forskningsspørsmålene og hvordan disse er utformet. Ifølge Yin (2014) er casestudier som metode relevant dersom forskningsspørsmålene søker å forklare hvordan eller hvorfor et sosialt fenomen



fungerer, og der undersøkelsen er rettet mot nåtid og aktuelle hendelser. Casestudier er også en god metode å benytte for å undersøke komplekse, sosiale fenomen, og tillater forskerne å holistisk undersøke scenarier i et virkelighetsnært perspektiv, som f.eks. organisasjonsprosesser eller mellommenneskelig atferd i mindre grupper (Yin, 2014, s. 4). Et case kan vise til både enkeltindivider, også kalt en *absolutt enhet*, eller en *kollektiv enhet* som beskriver flere absolutte enheter som er satt sammen til en gruppe, for eksempel en virksomhet eller en kommune (Jacobsen, 2015, s. 97). Caser kan avgrenses i både tid og rom, ved for eksempel å studere en spesiell hendelse (tid) eller f.eks. en organisasjon eller en kommune (sted).

Vi har valgt å undersøke et sosialt fenomen i to offentlige virksomheter i helse- og omsorgssektoren i to ulike kommuner i Sørøst-Norge. Dette innebærer at vi gjennomfører en casestudie med to kollektive enheter for å undersøke et nåtidsaktuelt sosialt fenomen, avgrenset i rom, men ikke konkret avgrenset i tid utenom at det er et pågående og samtidsaktuelt fenomen. Kommunene vi har valgt ut til denne studien har begge en vedtatt temaplan for arbeidsgiverpolitikk med fokus på mangfold som ligger offentlig tilgjengelig på deres respektive nettsider. Målet med temaplanen er ifølge nettsidene blant annet at kommunens ledere og medarbeidere skal få en felles målsetning og retning. Videre kommuniserer planene at kommunene har mangfold og inkludering både som et av sine hovedmål, og mer konkret som et utvalgt satsningsområde for 2020-2023. Temaplanene fremhever at det skal jobbes aktivt og målrettet med tilrettelegging for å rekruttere personer som står utenfor arbeidslivet, samt at de ansatte i kommunene skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet. Begge kommunene refererer også på sine nettsider til en utarbeidet rekrutteringsveileder som skal ivareta disse føringene. De to virksomhetene er valgt ut på bakgrunn av at lederne skal ha gjennomgått ulike former for kurs og opplæring i mangfoldsledelse. Virksomhetene er også på ulike tidspunkt nominert til Kunnskapsdepartementets mangfoldspris, en utmerkelse fra staten som gis etter kriterier for «fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet» (Karlsbakk & Sonniks, 2021). Formålet med prisen er å fremme etnisk mangfold samt bedre bruk av innvandreres kompetanse og øke rekruttering av innvandrere i arbeidslivet (ibid). Dette er spesielt interessant for vår oppgave da virksomheter som har vært nominert til mangfoldsprisen sannsynligvis

har en utpreget strategi i forhold til arbeid med mangfold, noe som vil kunne gi studien nødvendig tyngde i datainnsamlingen til å kunne svare ut problemstillingen.

### 3.2 Forskningsstrategi

Når forskere skal i gang med å svare ut forskningsspørsmål står man overfor et valg knyttet til å velge den beste forskningsstrategien for sitt prosjekt (Blaikie, 2010).

Forskningsstrategiene er et hjelpemiddel som benyttes for å komme frem til svar på forskningsspørsmålene. Blaikies (2010) modell deler forskningsstrategiene inn i de fire kategoriene induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv:

	<b>Induktiv</b>	<b>Deduktiv</b>	<b>Retroduktiv</b>	<b>Abduktiv</b>
<b>Mål</b>	Å etablere beskrivelser av egenskaper og mønstre. Forenklet kan man si at man går fra data til teori.	For å teste teorier, for å eliminere falske teorier og underbygge de overlevende. Forenklet kan man si at man går fra teori til data.	Å oppdage underliggende mekanismer for å forklare de observerte sammenhenger. Man søker å finne teorier som forklarer mønsteret.	Å beskrive og forstå sosiale liv i form av sosiale aktørers meninger og motiver. Man søker å forstå sosiale prosesser gjennom sosiale aktører.
<b>Start</b>	Samle inn data om egenskaper og / eller mønstre. Produsere beskrivelser.	Identifisere en regularitet som må forklares.	Dokumenter og modeller er en regularitet og motiver. Man forsøker å beskrive sammenhengene og mulige mekanismer.	Oppdage dagligdagse begreper og meninger. De sosiale aktørene er med å definere begrepene.
<b>Slutt</b>	Relatere data til problemstillingene.	Teste hypoteser ved å matche dem med dataens forklaring i den gitte sammenheng.	Etablere hvilken mekanisme eller mekanismer som gir samsvar med gitt teori.	Utvikle teori og underbygge dem gjennom allerede etablerte teorier

Tabell 1: *Forskningsstrategier* (Blaikie, 2010)

De ulike forskningsstrategiene svarer på spørsmålsformuleringer gjennom ulike strategier, men forskningsstrategiene utelukker ikke hverandre. I vår studie har vi benyttet både abduktiv og induktiv strategi, med hovedfokus på abduktiv strategi.

En abduktiv strategi kan brukes til å svare på de ulike spørreformene; hva, hvorfor og hvordan, som også er brukt i forskningsspørsmålene i dette studiet. Metoden svarer på «hvorfor og hvordan»-formuleringer ved å produsere forståelse i stedet for å forklare. En abduktiv forskningsstrategi tar med seg det den induktive strategien ignorerer, og da spesielt betydninger, tolkninger, motiver og hensikter som folk benytter i hverdagen (Blaikie, 2010). Induktiv og abduktiv forskningsstrategi er gunstig for vår undersøkelse da vårt mål er å benytte beskrivelser og forståelser fra våre respondenter om en sosial prosess til å etablere beskrivelser av mønstre innenfor virksomhetene. Dette gjøres gjennom å analysere og tolke respondentenes begreper og meninger, for å utvikle eller underbygge teorier og relatere funnene til problemstilling og forskningsspørsmål.

### **3.3 Forskningsmetode**

Samfunnsvitenskapelig metodelære skiller i hovedsak mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Ved bruk av kvantitativ forskningsmetode forholder en seg til data i form av kategorisering av ulike fenomener der opptelling og utbredthet vektlegges (Dalland 2012; Jacobsen, 2015). I kvantitativ metode forholder forskeren seg distansert til respondentene for å forholde seg nøytral til datamaterialet, og unngå påvirkning av respondentenes svar. Med en slik tilnærming er det hensiktsmessig å gå bredt i antall respondenter, og en typisk datainnsamlingsmetode vil eksempelvis kunne være spørreundersøkelse (Jacobsen, 2015; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Kvantitativ forskningsmetode egner seg ikke spesielt godt for vår studie da vi ønsker å undersøke et fenomen i dybden, og derfor benytter vi oss av få undersøkelsesenheter fremfor mange. Vi har derfor benyttet kvalitativ forskningsmetode som vi skal presentere i dybden videre.

### 3.3.1 Kvalitativ tilnærming

I denne oppgaven har vi i hovedsak benyttet kvalitativ forskningsmetode, med unntak av en kvantifisering av respondentenes tilnærming til mangfoldsbegrepet som er fremstilt via en tabell i vedlegg 1. Kvalitativ forskningsmetode er metoden som egner seg best når man ønsker å undersøke et fenomen i dybden, gjennom fortolkninger basert på relativt få respondenters meninger, forståelser og opplevelser (Jacobsen, 2015). Kvalitativ forskningsmetode ser på egenskaper, kjennetegn eller kvaliteter ved et fenomen som skal forskes på, og det kan være hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode når fenomenet ikke er spesielt kjent fra før og vi ønsker å oppnå en grundig forståelse (Dalland, 2012; Johannessen et al., 2010). Dette er relevant for undersøkelsen vår, da det er lite tidligere forskning knyttet til meningsskaping rundt rekruttering av mangfold, som gjør fenomenet lite kjent på forhånd. Metoden forholder seg videre til data i form av bilde, lyd og tekst og legger vekt på fortolkninger og oppfatninger (Dalland, 2012; Johannessen et al., 2010). Den vanligste formen for kvalitativ datainnsamling er gjennom intervju eller observasjon (Jacobsen, 2015; Postholm, 2010). For å undersøke meningsskaping innenfor mangfoldsrekruttering er det avgjørende å vektlegge respondentenes oppfatninger, følelser, meninger og holdninger til fenomenet, og dette behovet gjør kvalitativ metode til den best egnede forskningsmetoden.

Forskningen som danner grunnlag for denne studien sorteres under samfunnsforskning der fokuset er mennesker og deres holdninger og meninger (Johannessen et al., 2010, s. 31). I vår undersøkelse var målet å få en dyptgående innsikt i hvordan meningsskaping rundt mangfold og mangfoldsledelse viser seg i en rekrutteringsprosess. Målet for kvalitativ forskning er å danne et helhetlig bilde av informantenes perspektiv for et eller flere bestemte forskningsfokus, og derfor vil også utvalget bestå av et begrenset antall informanter og fokuset vil være på å få frem mening og forståelse av fenomenet som vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2015; Robson, 2011). Formålet ved kvalitative studier er å forstå informanten og forståelsen informanten har til et aktuelt fenomen (Denzin & Lincoln, 2005), og det settes krav til at forskeren inntar en fortolkende rolle gjennom hele forskningsprosessen (Postholm,

2010). Johannessen et al. (2010) påpeker samtidig at valg av metode bestemmes av problemstilling. I vår oppgave er problemstillingen utformet på en slik måte at det ikke er mulig å kvantifisere et svar, derfor ble det også klart at kvalitativ forskningsmetode var best egnet for å gjennomføre undersøkelsen vår.

### **3.4 Datainnsamling**

For å samle data til vår undersøkelse valgte vi, med bakgrunn i den kvalitative tilnærmingen, å gjennomføre dybdeintervjuer med relativt få intervjuobjekter fra hver virksomhet. Vi ønsket å intervjuere ledere på ulike nivåer i virksomhetene, men med fellesnevner i at de alle hadde myndighet til å ansette medarbeidere eller andre ledere på vegne av virksomhetene. Vi anser at et slikt utvalg av informanter har tilgang til informasjon som er tilstrekkelig for å belyse vår forskning knyttet til meningskaping, mangfold, mangfoldsledelse og rekruttering i offentlig sektor.

#### **3.4.1 Utvalg**

I vår studie benyttet vi oss av nettverket vi har opparbeidet gjennom vår fartstid i offentlige virksomheter for å nå frem til et relevant utvalg av informanter som innehar rekruttering- og beslutningsmyndighet vedrørende ansettelse innenfor nevnte område. Alle informantene har faste heltidsstillinger i offentlig virksomhet, var i stand til å gi utfyllende og relevante svar på spørsmålene som ble stilt. Det er ingen personlig relasjon eller direkte kobling mellom informantene og forskerne.

Vi sendte ut invitasjoner med spørsmål om å delta på intervju til 13 utvalgte ledere fordelt på de to virksomhetene. Vedlagt invitasjonen var en beskrivelse av intervjuet og samtykkeskjema som de skulle undertegne og returnere dersom de takket ja til å delta i undersøkelsen. 11 respondenter takket ja til intervju, og da en respondent måtte avlyse satt vi igjen med 10 gjennomførte intervjuer. I denne gruppen av informanter så var det som følge av kvinnedominerte yrkesgrupper lite mangfold i kjønn (90% kvinnelige respondenter), og det fremkom også at det kun var én som hadde delvis ikke-etnisk norsk bakgrunn, og én som var mørkhudet men fremdeles etnisk norsk. Alderen blant respondentene spredte seg fra 35-65 år, med hovedvekt på

gruppen mellom 51-55 år. Relativt liten spredning var det også i respondentenes faglige bakgrunn med unntak av videreutdanninger og utdannelsesnivå.

Respondentene hadde dog ulik lengde på lederskaperfaring; topplederne i utvalget har mellom 15-25 år ledererfaring, og avdelingsledere i utvalget varierer fra 2 år som avdelingsleder til 30 år. Alle respondentene har hatt stillinger med lederansvar i mer enn 5 år, men da med ulike roller og myndighet. Andre typer mangfold i respondentgruppene fremkom ikke av intervjuene annet enn glimt av personlighet, holdninger og meninger. En oversikt over våre 10 respondenter fremstilles i tabell 2:

Kandidat	Alder	Nivå	Ledererfaring
Respondent 1	51 - 55 år	Mellomleder	11 - 15 år
Respondent 2	35 - 40 år	Mellomleder	0 - 5 år
Respondent 3	46 - 50 år	Mellomleder	6 - 10 år
Respondent 4	51 - 55 år	Mellomleder	16 - 20 år
Respondent 5	51 - 55 år	Toppleder	11 - 15 år
Respondent 6	51 - 55 år	Toppleder	26 - 30 år
Respondent 7	35 - 40 år	Mellomleder	0 - 5 år
Respondent 8	46 - 50 år	Mellomleder	6 - 10 år
Respondent 9	61 - 65 år	Mellomleder	16 - 20 år
Respondent 10	61 - 65 år	Mellomleder	26 - 30 år

Tabell 2: *Oversikt over respondenter*

### 3.4.2 Intervju

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem» (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 18). Å samtale med mennesker er en eldgammel måte å samle kunnskap på og kvalitative intervjuer har vært benyttet i forskning gjennom hele det 20. århundret (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 26-27). Intervju som metode er tilpasningsdyktig og fleksibel for å undersøke fenomener, og egner seg når forskeren har som mål å oppnå en forståelse av feltet (Postholm, 2010; Robson, 2011). Et kvalitativt forskningsintervju søker å forstå et fenomen gjennom informantene sin egen opplevelse og forståelse av fenomenet. Dette beskrives av Johannessen et al. (2010) som å få frem informantenes kontekst for å kunne tolke betydningen av fenomenene som beskrives. Ifølge Hernes (2016, s. 187) er et intervju en samtale som innehar en viss struktur samt en definert hensikt; forskningsintervjuet går dypere enn ikke-planlagte samtaler i dagliglivet. Et intervju fungerer som en samtale med struktur

mellom informant og forsker der forskeren stiller spørsmål til informanten. Strukturen vises gjennom rollefordeling for deltakerne i intervjuet, og selve intervjuet er mer en dialog enn faser med spørsmål- og svareanser (Johannessen et al., 2010, Kvale & Brinkmann, 2019). Våre intervjuer kan sies å være semi-strukturerte dybdeintervjuer, da vi gikk inn i intervjuene med en intervjuguide med spørsmål vi ønsket å få svar på, samtidig som vi lot respondentene fortelle sine historier og føre oss dit det var naturlig i samtalen. Jacobsen (2018, s. 147) beskriver at det åpne, individuelle intervjuet egner seg godt når man er interessert i hvordan enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, slik som i vår undersøkelse der vi ønsker å finne ut hvordan våre respondenter fortolker og legger mening i rekruttering av mangfold.

Vårt utgangspunkt for forskningsintervjuene fant vi i Kvale og Brinkmann (2019) sine syv stadier ved en intervjuundersøkelse, der stadiene beskriver en lineær prosess som fremmer en systematisk planlegging av en intervjubasert undersøkelse. Det å være godt forberedt i forkant av intervjuet vil medføre bedre kvalitet på det som produseres i intervjuet, samt at behandling av funnene som fremkommer i intervjuet forenkles (Jacobsen, 2015; Kvale & Brinkmann, 2019). De syv stadiene består av *tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analysering, verifisering og rapportering*. Vi skal ikke gå inn i beskrivelsen av alle stadiene her, men komme tilbake til flere av stadiene underveis i metodekapittelet etter hvert som de er aktuelle.

Før intervjuene jobbet vi med tematisering og planlegging ved å formulere formål med studien, problemstilling og forskningsspørsmål. Vi innhentet kunnskap om ulike intervju- og analyseringsteknikker før vi valgte hvilke fremgangsmåter vi ønsket å benytte. Dette kalles å designe intervjuundersøkelsen, som innebærer å planlegge undersøkelsens prosedyre, teknikker og valg av metoder (Kvale & Brinkmann, 2019). Deretter utarbeidet vi en intervjuguide med fokus på å stille spørsmål som hjalp oss å svare på forskningsspørsmålene, men som samtidig var forståelige for informantene (Bryman & Bell, 2015). Med dette ble undersøkelsens hvorfor, hva og hvordan avklart (Kvale & Brinkmann, 2019). Vi søkte Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen, da informasjonsbehovet vårt blant annet innebar å hente inn sensitiv persondata.

Intervjuene var som nevnt av semi-strukturert karakter, basert på en intervjuguide bestående av åpne spørsmål og svar. Ved å benytte en intervjuguide gis det anledning til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov, og man får muligheten til å utdype svarene eller fortellingene som kommer frem i intervjuene. Ved bruk av semistrukturert intervjuguide så har man ofte en punktliste over temaer eller generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet, samtidig som forskeren har anledning til åpenhet ved formulering eller endring i rekkefølge av tenkte spørsmål (Bryman & Bell, 2015; Repstad, 2018). Ifølge Repstad (2018) bør intervjuguider være fleksible og justeres underveis, både etter hvem man snakker med, hva man har fått samlet inn av informasjon, nye temaer som dukker opp, og lignende hendelser. Spørsmålene bør også være korte og enkle for å gi respondenten mest mulig frihet til å svare slik det er naturlig for dem. Vi opplevde behov for å utnytte fleksibiliteten som ligger i semi-strukturerte intervjuer underveis i vår undersøkelse, både på bakgrunn av svar som gjentok seg, men også av interessante temaer som dukket opp og som vi ønsket å undersøke hos neste intervjuobjekt. Vi forsøkte etter beste evne å stille åpne spørsmål for å sikre at datamaterialet vårt ble så informativt som mulig (Dahlen, 2011, s. 27). Respondentene ble gjort kjent med tema for oppgaven samt vår problemstilling i forkant av intervjuene, men vi valgte bevisst å ikke sende ut intervjuguiden da vi ønsket spontane og genuine svar, og på den måten sikre at intervjuobjektene ikke hadde produsert eller øvd inn deres respons på forhånd. Intervjuguiden ble testet på to personer med tilknytning til de utvalgte virksomhetene i forkant av intervjuene. Dette for å verifisere at intervjuguiden hadde god flyt og var strukturert på en hensiktsmessig måte, samt å utelukke eventuelle feilkilder eller misforståelser som kunne oppstå. Disse testintervjuene medførte at vi justerte både antall spørsmål og enkelte formuleringer, slik at spørsmålenes hensikt ble oppfattet raskere av respondentene.

Da det var tid for å gjennomføre intervjuer måtte vi tilpasse oss til å gjennomføre dem via en digital plattform, på grunn av situasjonen med Covid-19 pandemien. Microsoft Teams ble benyttet for å gjennomføre intervjuene, og det ble gjort lydopptak av alle intervjuene for å kunne transkribere dem i ettertid. I tillegg tok forskerne notater



underveis i intervjuene for å sikre meningen bak enkelte utsagn som kanskje ikke fremkommer ved å lese ordrett fra transkripsjoner. Vi valgte å gjennomføre intervjuene slik at en av oss stilte spørsmålene mens den andre slo av sitt kamera og mikrofon, og bare lyttet til samtalen. På denne måten kunne intervjueren fokusere på samtalen, mens den i bakgrunnen kunne observere og notere med et mer helhetlig overblikk på intervjuet. Dette ble også gjort for at ikke respondenten skulle føle seg i mindretall og for å få en mer naturlig samtalestruktur på intervjuet. I tråd med Jacobsens (2018) og Repstads (2018) anbefalinger, startet vi intervjuene med å presentere oss, og si noe kort om hensikten med intervjuet og undersøkelsen, og hvordan informasjon som kommer frem under intervjuet skulle benyttes. Vi repeterte deretter problemstilling og informerte om tema for vår forskning samt satt en ramme med en kort refleksjon knyttet til mangfold og meningskapning. Avslutningsvis hentet vi den andre forskeren inn igjen i samtalen med lyd og bilde, og det ble gjennomgått eventuelle ekstra spørsmål eller behov for oppklaringer som vedkommende hadde notert. Denne måten å gjennomføre intervjuene på fungerte både uproblematisk og hensiktsmessig for vår undersøkelse. Samtidig la vi merke til at den digitale plattformen til tider påvirket strukturen i intervjuet, da de naturlige pausene i en samtale opplevdes som mer påfallende enn ved normale intervjuer ansikt til ansikt. Dette bidro til å øke hastigheten i intervjuet for å unngå ubehagelig stillhet, noe som igjen kan ha påvirket eller kortet ned tiden respondentene brukte til å reflektere over svaret sitt, og med det kan ha ført til at vi gikk glipp av interessante ettertanker eller tilleggsinformasjon.

### 3.4.3 Lydopptak

Trinn seks i intervjuundersøkelsen til Kvale & Brinkmann (2019) er verifisering. Dette stadiet kjennetegnes av å kunne etterprøve intervjufunnenes generaliserbarhet, validitet og pålitelighet. Vi sikret oss muligheten til verifisering av funn ved å gjennomføre lydopptak av intervjuene. Respondentene ble informert om vårt ønske om å gjennomføre lydopptak i informasjonsskrivet vi sendte med invitasjonen til intervjuet, det stod beskrevet på samtykkeskjema som de signerte og vi sikret oss samtidig et muntlig samtykke ved starten av hvert intervju for å være sikre på at

respondenten var klar over at det ble gjort opptak av den forestående samtalen. Lydopptak sikrer forskeren en ordrett gjengivelse av respondentenes svar, og utelukker i stor grad feiltolkninger eller å være avhengig av egen hukommelse eller notater (Repstad, 2018). Samtidig gir det muligheten til å sitere respondentene ordrett, samt få synliggjort nødvendig kontekst. Lydopptak tillater også gjentatte gjennomganger av dataene for å hente ut funn og få en dypere forståelse av sammenhengen i svarene til de ulike respondentene (Bryman & Bell, 2015). Ved å gjøre opptak av intervjuene kan forskeren også vie sitt fokus til respondenten og til samtalen som foregår, og i større grad tillate at samtalen tar uplanlagte vendinger (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2015; Repstad, 2018). Lydopptakene ble lagret på diktafon-appen «Nettskjema» som sikrer trygg digital lagring av persondata uten at uvedkommende får tilgang, i tråd med Universitet i Sørøst-Norges retningslinjer for behandling av forskningsmateriale. Respondentene ble også informert om at lydfilene ville bli transkribert, og deretter slettet i sin helhet. Lydopptakene og transkripsjonene ble kodet, slik at de ikke var mulig å spore tilbake til respondentene.

### **3.5 Analyse og gjennomgang av data**

Analysen tar utgangspunkt i studiens formål og emneområde, og det er i denne fasen det bestemmes hvilken analysemetode som er best egnet for å gjennomgå datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2019). Som tidligere nevnt valgte vi å benytte kvalitativ metode da kvalitativ tilnærming vektlegger detaljer, nyanser og egenskaper ved hver informant (Jacobsen, 2018). Data som utarbeides gjennom kvalitative undersøkelser må i større grad tolkes da de ikke kan fremstilles like konkret som tallmaterialet bak kvantitative undersøkelser gjør (Johannessen et al., 2010; Repstad, 2018). Repstad (2018, s. 113) skiller mellom analyse og fortolkning, og beskriver analyse som «den prosessen der man prøver å ordne data slik at vi får frem mønstre i dem», mens tolkning eller fortolkning beskrives som «en begrunnet vurdering av datamaterialet i forhold til de problemstillingene vi tar opp i studien».

Etter hvert intervju hadde forskerne en intern, oppsummerende samtale for å gjennomgå tanker, tolkninger og inntrykk man satt igjen med, og sammenlignet notater og diskuterte foreløpige funn. Deretter ble intervjuet transkribert. Videre

forholdt vi oss til Jacobsens (2018, s. 199) fire faser for analysering av kvalitative data, som blir utdypet senere i kapittelet under «sammenstilling av funn».

### 3.5.1 Dokumentasjon og transkribering

Etter å ha gjennomført intervjuene satt vi igjen med rådata i form av notater fra intervjuene og lydfiler som skulle transkriberes. Notatene fra intervjuene ble så renskrevet, og disse tekstene viste seg å være gode veivisere til hvilke deler av intervjuet vi ønsket å undersøke dypere da vi kom til analyseringen. Jacobsen (2018) anbefaler renskrivning av notater umiddelbart etter intervju for å rydde opp i dem mens hukommelsen er fersk, og for å notere ned hovedinntrykkene man sitter igjen med. En annen fordel med notater er at de kan fungere som backup dersom det skulle forekomme feil med båndopptaker eller selve lydfilen (Bryman & Bell, 2015). Som en ekstra form for backup valgte vi å gjøre hvert vårt lydopptak, i tilfelle en av oss skulle oppleve tekniske problemer i etterkant.

Transkribering innebærer ifølge Kvale & Brinkmann (2012, s. 187) å klargjøre data fra intervjuene for analyse. Altså transformering fra en form til en annen; i dette tilfellet fra tale til skrift. Jacobsen (2018) anbefaler transkripsjon for å lettere kunne bevege seg frem og tilbake i dataene uten å miste den røde tråden, som man lettere gjør ved å måtte spole frem og tilbake i lydfiler. Transkripsjon av intervjuer vil også bygge opp under studiens validitet og etterprøvbarhet, da det åpner for kontroll av rådataene og grunnlaget forskeren har brukt for sine tolkninger (Jacobsen, 2018, s. 202). Kvale & Brinkmann (2012, s. 186) påpeker at transkripsjon ikke bare er en ukomplisert og direkte gjengivelse av data, men også en fortolkningsprosess på bakgrunn av endringene som oppstår når talespråk blir omgjort til skriftspråk. Dermed kan kvaliteten på transkripsjonene likevel påvirke studiens validitet i negativ retning dersom man går glipp av viktige non-verbale data som f.eks. ironi og sarkasme kan tilføye til meningen bak et utsagn.

Da lydfilene skulle transkriberes forsøkte vi først å benytte en automatisk transkriberingsfunksjon i Microsoft Word for å spare tid og ressurser. Vi spilte av

lydfilen og lot programmet auto-transkribere via mikrofon/høytaler, men oppdaget raskt at denne formen for transkribering ble unøyaktig og åpnet for mange misforståelser. Auto-transkribering ville dermed medført mye tungvint og oppstykket ekstraarbeid, så vi forkastet denne måten å transkribere på og tok fatt på oppgaven manuelt. Vi valgte å gjennomføre transkripsjonene personlig både for å ivareta taushetsavtalen, men også for å ikke gå glipp av verdifull informasjon som ligger i det non-verbale som tidligere nevnt, som kun forskerne som deltok på intervjuene kan være kjent med (Bryman & Bell, 2015; Kvale & Brinkmann, 2012). Transkripsjon ble dermed gjort ved å spille av lydfilene på halv hastighet, slik at vi ikke måtte starte, stoppe og spole tilbake gjentatte ganger for å få med oss hva som ble sagt. På denne måten ble det mer flyt i transkriberingen, og det ble kun stoppet og spolt tilbake der man ikke tydelig hørte hva som ble sagt. Bryman & Bell (2015) anbefaler å bruke ca fem-seks timer til transkribering for hver time med intervju. Ved å transkribere på denne måten estimerer vi å ha brukt ca to-tre effektive timer på hvert intervju som varte alt fra 24 til 47 minutter, og anser dermed å ha jobbet i tråd med Bryman & Bells anbefaling. Tabell 3 viser en oversikt over de ferdige transkripsjonene og sideantall, samt intervjuenes varighet:

<b>Respondent</b>	<b>Varighet intervju</b>	<b>Antall sider transkripsjon</b>
1	35:38:00	6
2	29:44:00	5
3	24:44:00	5
4	26:35:00	6
5	24:38:00	5
6	47:35:00	9
7	31:35:00	7
8	33:35:00	7
9	34:14:00	7
10	40:55:00	7

Tabell 3: *Oversikt over intervjuenes varighet og antall sider med transkripsjon*

Underveis i transkripsjonene ble det lagt vekt på å få frem den direkte ordlyden fra intervjuene, men der det falt naturlig valgte forskerne å sammenfatte lange pauser med ubetydelige ord som «vel, ehm, altså, tja, holdt på å si» etc. til å bli en mer konkret tekst der poenget kom tydeligere frem. Det ble også tatt et bevisst valg rundt

å fullføre setninger som ble avkortet muntlig der det i intervjuet forelå en naturlig forståelse mellom respondent og intervjuer hva poenget var, og de siste ordene ble kuttet ut eller byttet ut med «ikke sant, du vet, skjønner du» etc. På denne måten vil man lettere forstå poenget i transkripsjonene når man ikke lenger har lydfilen foran seg. En feilkilde ved dette er at oversetteren kan stå i fare for å tilføye meninger med en setning på bakgrunn av sin oppfatning som kanskje egentlig hadde en annen betydning fra respondent. For å minimere potensielle feilkilder og sikre transkripsjonenes kvalitet, gjennomgikk forskerne hverandres transkripsjoner samtidig som man lyttet til lydfilene og gjorde nødvendige rettelser (Bryman & Bell, 2015).

### 3.5.2 Koding og anonymisering

«Faren for brudd på privatlivets fred oppstår først og fremst når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i et datamateriale» (Jacobsen, 2015, s. 49). Dette fremheves som et mer aktuelt problem for studier som opererer med et fåtall av informanter, som man ofte gjør i kvalitative studier. For at konfidensialitet i forhold til anonymisering skal ivaretas er det viktig at forskningsdata som inneholder navn eller annen identifiserbar informasjon oppbevares trygt og sikkert gjennom hele forskningsprosessen, og blir slettet etter at studien er fullført og det ikke lenger er behov for datamaterialet (Dahlen, 2011).

Før vi startet intervjuene ble hver enkelt respondent tildelt et kandidatnummer som ble lagret i et eget dokument. Dette dokumentet har ikke på noe tidspunkt i forskningsprosjektet blitt oppbevart eller lagret på samme sted som lydfiler eller transkripsjonsdokumenter. Etter å ha gjennomført hvert intervju ble både lydfil, notater og etter hvert transkripsjoner lagret med dette kandidatnummer i stedet for navn eller andre identifiserbar data. Dette for å sikre anonymitet og ivareta personvern blant respondentene. Eventuelle særegenheter i svar er også anonymisert etter beste evne, slik at respondent eller virksomhet heller ikke skal kunne identifiseres. Jacobsen (2015) anbefaler sletting av identifiserbare data som et anonymiseringstiltak, selv om disse dataene kan være av interesse for analysen. I vårt utvalg møtte vi på nettopp en slik utfordring. Siden oppgaven vår handler om

mangfold, var det av interesse å se på mangfoldet i gruppen av intervjuobjekter. Vi fant imidlertid ut at dette i stor grad var en homogen gruppe med få karakteristikk som gjorde at de skilte seg fra hverandre. Eksempelvis var det kun en mannlig respondent og en person med delvis ikke-etnisk norsk bakgrunn. Av denne grunn ble vi nødt til å anonymisere kjønn og etnisitet i hvordan vi presenterte utvalget og hvordan sitater skulle fremstilles.

### 3.5.3 Sammenstilling av funn

I Jacobsens (2018, s. 199) fire faser for analysing av kvalitative data går den første fasen, dokumenteringsfasen, ut på å beskrive datamaterialet man har anskaffet i undersøkelsen. Dette ble i vår studie gjort gjennom transkripsjon av intervjuene. Den neste fasen går ut på å utforske innholdet i dataene og de transkriberte dokumentene (Jacobsen, 2018). Her startet vi med å gjennomføre en kvantitativ analyse av hvilke ord respondentene benyttet for å beskrive hva mangfold var for dem. Dette gjorde vi ved å gjennomføre det Jacobsen (2015) referer til som «tekst-graving», der vi benyttet søkefunksjonen i MS Word til å søke opp hvor mange ganger hvert ord som ble brukt til å beskrive mangfold ble gjentatt i hvert intervju. Vi gjennomgikk intervjuene og skrev opp alle ord vi kom over som ble brukt i forbindelse med å beskrive mangfold, og så justerte vi antall ganger ordet ble gjentatt via søkefunksjonen opp mot de relevante sammenhengene for å unngå feilkilder. Denne kvantitative analysen er fremstilt i en tabell i vedlegg 1.

Den tredje fasen Jacobsen (2018) fremhever går ut på å systematisere og kategorisere informasjonen i dataene, ved hjelp av reduksjon og inndeling i kategorier etter forskernes kriterier. I kvalitative analyser er det ofte store mengder med datamateriale som det er behov for å redusere til mindre bestanddeler for å få en helhetlig og overkommelig oversikt, og dermed lettere kunne hente ut funnene (Bryman & Bell, 2015; Dalland, 2012; Jacobsen, 2015; Kvale & Brinkman, 2012). Vår intervjuguide var inndelt i ulike temaer basert på forskningsspørsmålene og med dette grunnlaget ga intervjuguiden oss en god struktur til analysen. Vi systematiserte og kategoriserte deltakernes ulike synspunkter gjennom diskusjon underveis og i etterkant av

intervjuene. Vi så videre på erfaringer opp mot forskningsspørsmålene, som førte oss til den fjerde og siste fasen som handler om å sammenbinde forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier. Vi startet et arbeidsdokument i MS Excel med en noe usystematisk grovfremstilling av funn og svar på spørsmålene vi stilte i intervjuguiden, - en slags forenklet annotering (Jacobsen, 2018, s. 205). Her jobbet vi med å sammenligne funnene som vi fortløpende registrerte i skjemaet som vi ser et eksempel på i tabell 4, som ga oss en oversikt over mulige mønstre, regulariteter og sammenhenger mellom respondentenes svar, spesielle avvik, underliggende årsaker og/eller mangelen på mønstre der vi av og til forventet å finne dem.

Kand.nr.	Tema	Utsagn	Forsker 1 refleksjon	Forsker 2 refleksjon
1	Meningskapning	Usikker, men er jo opptatt av mangfold og det gir mening	Ikke bevisst på prosess	Kjenner til prosess men benytter ikke

Tabell 4: Eksempel på kodestruktur benyttet til å kategorisere funn

Den kvalitative analysen er en veksling mellom de enkelte deler (detaljene) og helheten (Jacobsen, 2018, s. 197). De fire fasene i Jacobsens (2018) analysering av kvalitative data førte oss til det syvende og siste stadiet i Kvale & Brinkmanns (2019) intervjuundersøkelse; Rapportering, som er fremstilt i kapittel 4.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Enhver studie bør ha en kritisk vurdering av kvaliteten på forskningen som er utført, for å redusere utfordringer knyttet til *validitet og reliabilitet*, altså om forskningen er gyldig og til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 227; Repstad, 2018, s. 134). Bryman & Bell (2015, s. 399 - 400) påpeker at det er en diskurs blant forskere hvorvidt validitet og reliabilitet er relevant for kvalitativ forskning, blant annet med argumentet om at validitet i stor grad er koblet opp mot målbare data, som kvalitative studier inneholder lite av. Kvale & Brinkmann (2012) fremhever det kritiske argumentet om at begrepene er positivistiske og undertrykkende, og står i veien for en naturlig og frigjort kvalitativ

forskning. Motparten peker blant annet på at validitet er relevant så lenge du observerer, identifiserer eller måler det du sier du skal gjøre (Bryman & Bell, 2015).

Repstad (2018) beskriver at reliabilitet handler om presisjon og pålitelighet i informasjonen som er innhentet, og om analysen er utført uten feil og mangler. Videre beskrives reliabilitet av Kvale og Brinkmann (2012, s. 250) som kriteriet som påpeker hvorvidt resultatene lar seg reprodusere i tilsvarende studier gjennomført av andre forskere. Dette kan sammenlignes med *ekstern gyldighet*, som beskriver om funnene er overførbare til andre sammenhenger og således er generaliserbare (Dahlen, 2011; Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2010). Validitet omhandler hvorvidt vi faktisk har målt det vi ønsket å måle, og om metoden vi har benyttet er egnet til å undersøke det vi ønsker (Kvale & Brinkmann, 2012; Repstad, 2018). Dette kan for øvrig sammenlignes med *intern gyldighet*, som beskriver om resultatene fra undersøkelsen kan oppfattes som riktige ut ifra hva vi ønsket å få tak i, altså om de gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228; Johannessen et al., 2010).

For å sikre reliabilitet og validitet i vår studie har vi sørget for transparens i arbeidet ved å synliggjøre fremgangsmåter og metoder som er benyttet. Utvalget av respondenter til vår studie ble plukket ut på bakgrunn av at deres stillinger og ansvarsområder innbefatter at de har rekrutteringsmandat og kjennskap til informasjonen som var nødvendig for å svare ut våre forskningsspørsmål. Dette bekreftes samtidig av konteksten utvalget befinner seg i, som innebærer at virksomhetene har en mangfoldspolicy, har gjennomført lederutdanning/opplæring i mangfoldsledelse og at virksomhetene har vært nominert til mangfoldsprisen. Således har man sikret at kildene til informasjon er pålitelige for å skaffe den informasjonen man var ute etter. Vi har også bevisst valgt å holde kommuner og virksomheter anonyme, i et forsøk på å skape en trygg arena for respondentene å uttale seg om virksomhetenes strategier og arbeidsfokus i forhold til mangfold. Dette sørger igjen for å styrke reliabiliteten i forskningsdataen som innhentes.

Vi utarbeidet også en semistrukturert intervjuguide som ble sendt inn til NSD med vår veileder, og disse ble vurdert som tilstrekkelige for å innhente nødvendig informasjon



for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført etter at informerte samtykkeskjemaer var signert og returnert av respondentene. Vi benyttet kvalitative dybdeintervjuer med åpne spørsmål der vi ba respondentene om å besvare spørsmålene ut fra egne tanker og refleksjoner, uten å tilsidesette at perspektivet kommer fra en som er ansatt i rollen som leder i virksomheten. På denne måten forsøkte vi å engasjere respondentene både på et profesjonelt og personlig plan. Denne metoden å innhente data på anses som svært godt egnet til å undersøke det fenomenet vi ønsket, og bidrar således til å ivareta studiens validitet. Ofte førte de åpne spørsmålene til at respondentene reflekterte bredt, og på eget initiativ svarte på spørsmål vi planla å stille senere i intervjuet. Dette bidrar også ifølge Jacobsen (2015) til å styrke den interne gyldigheten, da svaret på ingen måte er farget av spørsmålsformulering eller andre faktorer som kan bidra til å påvirke utfallet av spørsmålet. Flere av respondentene fremmet også ønske om å få lese gjennom den ferdige masteroppgaven, samt få tilgang til transkripsjonen av deres intervju. Dette bidrar til at forskerne kontinuerlig holdt et skjerpet fokus på å ivareta reliabilitet via korrekt gjengivelse av datamaterialet som er innhentet.

Styrken i kvalitative studier ligger i teoretisk generalisering, altså å avdekke fenomener fremfor å generalisere fra et utvalg til en større populasjon (Jacobsen, 2015, s. 237). Dermed kan man likevel si noe om ekstern gyldighet uten å peke på overførbarhet og generalisering. Vi undersøkte dette ved å velge to relativt like, offentlige virksomheter i to ulike kommuner. 10 ulike ledere på forskjellige nivåer fra to forskjellige virksomheter mener vi er et godt utgangspunkt for å kunne si noe om teoretisk generalisering i tilnærmet like caser (rekruttering). Dette fremkommer også i kapittel 4, der vi vil se at vi får relativt like svar på tvers av virksomhetene.

### **3.7 Etisk refleksjon**

Det oppstår ulike etiske problemstillinger i et studieforløp der mennesker er involvert. Personvern, samtykke og intervjuobjektens arbeidsforhold kan være noen slike etiske hensyn som er viktig å sikre (Bryman & Bell, 2011; Kvale & Brinkmann, 2012; Repstad, 2018). Bryman & Bell (2011, s. 134) peker på fire forskningsetiske prinsipper som er spesielt viktige å ta hensyn til: hvorvidt studien kan være til skade for deltakerne; om

det forekommer mangel på informert samtykke; om studien er av en slik karakter at den invaderer privatlivet; og om det forekommer bedrageri av deltakerne.

Skal man lagre data og opplysninger som går på personvern og privatliv, kreves det at man sender inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og søker om godkjenning (Jacobsen, 2015; Repstad, 2018). I meldeskjemaet beskriver man hvilke opplysninger som skal hentes inn, hva de skal brukes til, hvordan de skal lagres etc., og man må også legge ved informasjonsskrivet som sendes ut til potensielle intervjukandidater for å sørge for at kandidatene blir tilstrekkelig informert. Vi sendte inn en slik søknad tidlig i prosessen, og fikk tilbakemeldinger på at det ikke var å anbefale og lagre data på private enheter som vi hadde planlagt, da vi skulle samle inn særlige kategorier av personopplysninger om informantene våre. Vi endret derfor planen til å benytte diktafon-appen «Nettskjema» til opptak og lagring av intervjuer og transkriberte dokumenter, en løsning som er godkjent av Universitetet i Sørøst-Norge.

Videre er det nødvendig at alle informanter som skal involveres i forskningen gir et frivillig og informert samtykke til å delta i prosjektet. Informert samtykke innebærer at informanten selv må være kapabel til å bestemme hvorvidt de ønsker å delta i undersøkelsen, det må være et fritt valg uten noen form for ytre press eller påvirkning, de skal være tilstrekkelig informert om undersøkelsens hensikt og hva dataene skal brukes til, og det er viktig å sørge for at informanten faktisk har forstått denne informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 47-48). Forskeren må ifølge Postholm (2010) ha som mål å utlevere all tilgjengelig informasjon som informantene har behov for samt legge til rette for gjensidig tillit og respekt i forholdet mellom forsker og informant. Det er ofte vanskelig å gi all nødvendig informasjon før intervjuet starter, da det gjerne dukker opp ny kunnskap og innsikt underveis i studien som kan føre til endringer i planene. Forskeren må likevel tilstrebe å oppdatere informanten om relevant informasjon som kan påvirke informantens avgjørelse om å delta i prosjektet. Dette bidrar til å skape gjensidig tillit, trygghet og respekt, og er viktig for at både forsker og informanter skal få mest mulig ut av intervjusituasjonen (Postholm, 2010). Vi sendte ut samtykkeerklæringer til alle respondentene som takket ja til å delta i studien etter å ha blitt presentert for informasjonsskrivet (vedlegg 3) om studien. Vi gjennomførte ingen

intervjuer før vi hadde fått samtykkeskjemaet (vedlegg 4) signert og returnert, slik at vi var sikre på at prosessen var ryddig og transparent for alle parter. Deltakerne ble informert både i informasjonsskrivet, samtykkeskjemaet og muntlig ved starten av intervjuet om at de når som helst kunne trekke samtykket og at all data i så fall ville bli slettet umiddelbart.

### **3.8 Sammenfatning av metodekapittel**

I dette kapitlet har vi presentert våre valg knyttet til forskningsdesign, -strategi og -metode og hvorfor dette er relevant for vår undersøkelse. Videre beskrev vi vår fremgangsmåte knyttet til datainnsamlingen og intervjuer, og hvordan disse ble analysert og bearbeidet for å presentere relevante funn. Det ble avslutningsvis redegjort for undersøkelsens validitet og reliabilitet, samt våre etiske refleksjoner rundt studien. Funn knyttet til vår undersøkelse vil bli presentert i kapittel 4.

## 4 Presentasjon og analyse av funn

I dette kapittelet blir de viktigste funnene fra datainnsamlingen løftet frem og presentert. Først tar vi for oss mangfold og hvordan respondentene omtaler og forstår dette som begrep og fenomen. Vi fremhever hvordan respondentene rapporterer om forskjellen mellom mangfoldsstrategi og hvordan arbeidet med mangfold praktiseres i virksomheten, vi ser på respondentenes tanker om mangfoldsledelse som formell kompetanse, og vi trekker frem generelle refleksjoner respondentene gjorde seg om mangfold i arbeidslivet. Deretter ser vi nærmere på rekruttering, og hvordan respondentene rapporterer at virksomheten arbeider med mangfold i rekrutteringsprosessene, samt respondentenes eget syn på mangfold i rekruttering. Til slutt tar vi for oss meningsskapning og forsøker å fremheve i hvilken grad virksomhetens mangfoldsstrategi gir mening hos lederne.

### 4.1 Mangfoldsforståelse og homogene ledergrupper

Ved gjennomgang av datamaterialet kom det tydelig frem at forståelse av mangfold både kan være svært individuelt, men også at det innenfor en yrkesgruppe kan oppstå en felles forståelse av hvilke verdier som ligger i ulike mangfoldskarakteristikker. Noen av respondentene beskrev mangfold ved å trekke frem konkrete karakteristikker som kjønn, etnisitet, personlighet, kunnskap og utdanning og grad av funksjonshemning, mens andre brukte generelle beskrivelser som «folk er folk», «alle skal med», «mangfold er sunt» og «alle har like mye verdi». Å konkludere med hvordan virksomheter eller grupperinger av mennesker definerer mangfold skal vi være forsiktige med da våre undersøkelser viser at dette er svært individuelt. I stedet har vi sammenfattet beskrivelsene av egenskaper ved mangfold med hvor ofte de ble nevnt av respondentene og fremstilt dette i en tabell for å undersøke i hvilken grad det forelå et mønster i gruppens forståelse av mangfold (vedlegg 1). Etter å ha gjennomført kategoriseringen viste det seg at våre respondenters beskrivelse av mangfold i hovedsak kan oppsummeres som begreper knyttet til kompetanse og faglig bakgrunn, kjønn, funksjonsnivå, kultur, personlighet og etnisitet, - i den rekkefølgen. Tabellen viser at det er usynlig mangfold i form av profesjonell bakgrunn som får størst fokus blant våre respondenter, og som tilsynelatende har utviklet seg som en

mangfoldskarakteristikk av kollektiv høy verdi blant lederne. Dette funnet var noe overraskende, da forskningsfeltet i stor grad fokuserer på synlig mangfold som etnisitet, alder og kjønn (Bore et al., 2013; Brekke et al., 2020; Fine et al., 2020; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020; Traavik, 2021; Yang & Matz-Costa, 2018). Funnet må likevel sees i sammenheng med at vårt fokus på mangfold i intervjuene også omhandlet rekruttering, og at man i en rekrutteringsprosess naturlig nok er opptatt av kvalifikasjoner som utgjør profesjonell bakgrunn. Til tross for dette ble begreper i kategorien profesjonell bakgrunn nevnt like mye i delene av intervjuet som ikke omhandlet rekruttering, - også der vi spurte etter respondentenes personlige forhold til mangfold. Det ble forøvrig ikke uttalt noe som tyder på at respondentene skiller mellom synlig og usynlig mangfold, eller at de har andre tanker om kategorisering eller verdsetting av mangfoldskarakteristikk. Det er samtidig verdt å merke seg at de respondentene som hadde hatt lengst fartstid som ledere var de som oftest trakk frem formell kompetanse og erfaring som mangfoldskarakteristikk, samt at denne gruppen tenderte til å ha mindre variasjon i deres beskrivelse av mangfold enn de som relativt nylig hadde startet som ledere. Dette kan tolkes som et tegn på at mangfold er et fokus som står høyere på agendaen i dag enn da disse respondentene startet som ledere.

Utenom de direkte spørsmålene om hva mangfold betyr for dem, reflekterte respondentene også indirekte underveis i intervjuet rundt hva slags fokus og anseelse mangfold får i det daglige arbeidet deres. Dette bidro til at vi fikk muligheten til å forme oss et større bilde av hvordan lederne forstår mangfold som begrep og fenomen, både bevisst og ubevisst. Det er for eksempel enighet blant respondentene om at mangfold er viktig og bør komme langt høyere opp på agendaen i virksomhetene enn temaet gjør pr i dag, samtidig som få av respondentene har konkrete forslag til tiltak eller sier noe om hvor de anser at ansvaret for dette ligger. To uttalelser fra to ulike respondenter viser oss at selv om respondentene kan sette ord på hva mangfold betyr for dem og de er enig i at mangfold er et viktig fokus, kan det likevel være utfordringer knyttet til deres holdninger til mangfold i realiteten;

*«Jeg tenker ikke at det er så utfordrende i vår virksomhet kontra andre som er mer internasjonale da, ikke sant, man har mange bedrifter med ansatte fra mange land som i hovedsak snakker engelsk, ikke sant, vi gjør jo ikke det i vår virksomhet, med brukerne vi har så må man forstå godt norsk da, både kultur og språk»*

Respondent 3, 46 - 50år, mellomleder.

*«Jobber man på en akuttavdeling så er det ikke rom for så mye mangfold og ulikheter blant personalet»*

Respondent 10, 61 - 65år, mellomleder.

Det øverste sitatet opplever vi at viser en snever tankegang rundt arbeidet med mangfold på arbeidsplassen, fra en respondent som i utgangspunktet hadde en rik beskrivelse av mangfold fra tidligere. Likevel anerkjenner ikke respondenten at deres virksomhet er mangfoldig sammensatt, til tross for at dette er en virksomhet med flere hundre ansatte i ulike avdelinger. I det nederste sitatet ser man også en uttalelse som tyder på at mangfold i ulike kontekster blir tillagt ulike verdier. Respondenten reflekterte i denne sammenheng over hvorvidt det var noen situasjoner der mangfold ikke var positivt, og kom frem til påstanden i sitatet på bakgrunn av, slik vi tolket det, at på akuttavdelinger er det behov for konformitet og strømlinjeformede prosedyrer. Vi opplever at disse utsagnene er representative for flere av respondentenes holdninger til mangfold i ulike kontekster.

I intervjuene fokuserte vi på hvordan mangfold er representert både i ansattgruppen og ledergruppen, ved å se på forekomst av mangfold i ulike grupperinger. Funn fra intervjuene knyttet til representasjon av mangfold viste at samtlige respondenter var klare på at ansatte representerte et vesentlig større mangfold enn hva ledergruppene selv gjorde. Dette funnet støttes av tidligere forskning som viser at det generelt, både nasjonalt og internasjonalt, er mangel på mangfold i lederposisjoner (Bebbington & Özbilgin, 2013; Cook & Glass, 2013; Reddy et al., 2017; Saue et al., 2020; Siemiatycki, 2019). Det var likevel stor variasjon i svarene knyttet til mangfold i *ansattgruppen*, sannsynligvis på grunn av de ulike inngangsportene til hva respondentene la i mangfold. To av respondentene etterlyste en bedre gjenspeiling av samfunnet i

forhold til etnisitet og påpekte en skjevfordeling av kjønn i ansattgruppen, - men motstridene funn fremkom også da noen respondenter fortalte at ansattgruppen var godt representert i form av ulik etnisitet. Det viser seg videre, via svar fra en av topplederne, at virksomheten ikke hadde kartlagt mangfoldet i ansattgruppen. Følgende sitat oppsummerer inntrykket vi satt igjen med angående ledernes holdning til mangfold i ansattgruppene i det offentlige:

*«Det offentlige er veldig gode til å stille krav til andre, men vi må jo først gå foran som gode eksempler. Hvis ikke vi har åpne dører for de som av en eller annen grunn faller utenfor, i kommunen, hvordan kan vi da forvente at private bedrifter skal gjøre det? Jeg er usikker på hvor mange med nedsatt funksjonsevne som er fast ansatt i denne kommunen»*

Respondent 6, 51 - 55år, toppleder.

Når respondentene ble spurt om hvilket inntrykk de selv hadde til *ledergruppens* sammensetning med tanke på mangfold var majoriteten klar på at ledergruppene bestod av etnisk norske, middelaldrende kvinner med lik utdanning og bakgrunn:

*«Når vi snakker om det med alderssammensetning er vi en bra gjeng med halvgamle kjerringer, og det tenker jeg ikke er så bra»*

Respondent 1, 51 - 55år, mellomleder.

Dette funnet er interessant i seg selv da til tross for ulik tilnærming og forståelse som fremkommer i intervjuene så påpekes det her at ledergruppene er lite mangfoldige, og at lederne selv anser det som lite gunstig. Forskning tilsier at der virksomheter har mangfold også på ledernivå er virksomheten mer konkurransedyktig i form av større sannsynlighet for høyere prestasjoner enn konkurrenter uten mangfold i ledelsen (Jacobsen & Fredriksen, 2016). Annen forskning peker også på at der det er mangfold blant de som har beslutningsmyndighet er det større sannsynlighet for at personer med utvidet mangfoldsbakgrunn får muligheter/blir ansatt (Cook & Glass, 2013). Mangfoldet i ledergruppen ble blant annet beskrevet som forskjellige personligheter og ulik tilnærming til ledelse, og noen vektla at det fantes forskjeller i form av alder og

fartstid i forhold til lederfaring. En respondent viste til seg selv ved at hen skilte seg ut utseendemessig med tanke på mørk hud. Men til tross for den mørke huden så er hen etnisk norsk, og øker derfor ikke mangfoldsrepresentasjonen i ledergruppen utover det synlige mangfoldet. Følgende utsagn fra denne respondenten sammen med en annen sier likevel en del om ledersammensetningen i kommunal sektor, som også gjenspeiles i våre funn;

*«Jeg har en lek hver gang jeg er på ledersamling, så driver jeg og titter rundt meg, okay, "find Wally". Og det pleier ikke være mange, noen ganger er jeg den eneste»*

Respondent 8, 46 - 50 år, mellomleder.

*«Jeg søkte på SSB etter noen tall på utenlandske som sitter i ledelse, heldigvis så det ut til at Oslo kommune var på god vei oppover, men resten, der var det, ikke bekmørkt men kritthvitt holdt jeg på å si..»*

Respondent 7, 36 - 40 år, mellomleder.

Oppsummert kan vi si at lederne til sammen rapporterer en relativt bred forståelse av begrepet mangfold, men når det kommer til hvor viktig de faktisk anser at mangfold er så fremstår det som at forståelsen av hvilken verdi mangfold har er relativt grunn eller overflatisk. Holdningene er generelt sett positive, og det foreligger en enighet om at mangfold er et viktig fokus som bør løftes høyere opp på agendaen. Vi sitter dog igjen med en anelse om at dette er påstander som er lett å ytre, men at vi i liten grad oppfattet noe brennende engasjement blant lederne om teamet mangfold, med unntak av en som virket genuint opptatt av temaet gjennom hele intervjuet. Likevel er det flere som anerkjenner utfordringer knyttet til en homogen ledergruppe, uten at de går videre i sine beskrivelser av hvorfor det er problematisk eller hva de kan gjøre for å endre dette.

## **4.2 Ingen sammenheng mellom mangfoldsstrategi og praksis**

Vi ønsket å se nærmere på i hvilken grad respondentene hadde kjennskap til virksomhetenes mangfoldsstrategi, og eventuell sammenheng mellom strategi og praksis i virksomheten. Funnene våre kan oppsummeres med at det kun var én



respondent som kunne bekrefte at hen var kjent med mangfoldsstrategien, mens de resterende respondentene svarte unnvikende eller negativt på om de hadde kjennskap til mangfoldsstrategien. Dette gjaldt toppledere så vel som mellomledere.

*«Når du kalte meg inn til intervjuet så tok jeg en runde på [intern programvare] for å se hva jeg fant for noe, [...] men jeg slet litt med å finne mangfoldspolicy i forhold til rekruttering. [...] Når du nå sier hvor den ligger, så er jo det enda mindre, det virker litt... Det er ikke der den hører hjemme sånn i min verden hvert fall»*

og

*«siden det ikke har vært nevnt og ikke noe fokus på det så tenker jeg i det hele tatt så er det ikke så veldig vesentlig for virksomheten vår da, det er jo inntrykket man sitter igjen med»*

Respondent 7, 36 - 40 år, mellomleder.

Flere av respondentene hadde tilsvarende reaksjon da de fikk vite hvor vi hadde funnet den offentlige tilgjengelige mangfoldsstrategien, og nevnte at de opplevde at dette ikke var et naturlig sted som de ville tenkt på å lete etter den. Likevel fremkommer det under oppfølgingsspørsmål at majoriteten av respondentene ikke har forsøkt å finne den, og det fremstår for oss som at respondentene i bunn og grunn har lite fokus på temaet i det daglige og derfor ikke har satt seg inn i retningslinjene.

Vi ble overrasket over den negative responsen fra mellomledere og toppledere på om de var kjent med virksomhetenes mangfoldspolicy. Men gjennom videre dialog rundt temaet oppdaget vi flere interessante funn knyttet til mangfoldsstrategi og holdninger til mangfold i virksomhetene. Samtlige respondenter svarte at de savnet tydeligere kjennskap til, fokus på og implementering av mangfoldsstrategien, og noen trakk frem at den burde bli langt mer synlig og lettere å finne frem til.

*«Det er laget mye fine planer som ligger i noen digre skuffer og aldri blir tatt opp igjen, og de gjelder ikke før de er implementert helt ut i det ytterste ledd»*

Respondent 6, 51 - 55 år, topplerder.

I forbindelse med kjennskap til strategien, spurte vi også om respondentene kunne identifisere seg med fokusområdet som strategien innebar. Som den eneste i gruppen som hadde god kjennskap til strategien svarer respondent 8 både at hen identifiserer seg med strategien, og legger til;

*«Jeg har vært veldig bevisst det siden jeg kom inn døra, for jeg har veldig mange kollegaer gjennom veldig mange år som ikke har fått jobber fordi de har ikke-norsk bakgrunn. [...] Hvis du ser på navnet mitt så er jo jeg født [muslimsk navn]. [Muslimsk navn] lukket dører, [norsk navn] åpnet dører. Ja. Jeg søkte denne jobben som avdelingsleder som [norsk navn], ikke som [muslimsk navn]. Da tror jeg ikke at jeg hadde fått jobben»*

Respondent 8, 46 – 50 år, mellomleder.

Respondenten er altså ansatt som avdelingsleder i virksomheten pr i dag, og påpeker at hen ikke tror hen ville fått jobben dersom hen hadde søkt med utenlandsk navn. Forøvrig er denne opplevelsen dessverre sterkt støttet av forskning på diskriminering av innvandrere og arbeidssøkere med ikke-norsk etnisitet (Andenæs, 2010; Brekke et al., 2020; Bjørnset et al., 2018; Carlsson, 2010; Heath & Cheung, 2007; Kvittingen, 2011; Midtbøen & Rogstad, 2012). Utsagnet til respondenten kan tyde på at selv om respondenten kjenner til og identifiserer seg med strategien, foreligger det fremdeles en manglende tillit til virksomhetens arbeid med mangfold siden de selv ikke har tro på at de ville fått jobben med sitt ikke etnisk norske navn.

Diskusjonen gikk videre fra strategi til å snakke om hvordan virksomhetene fokuserte på mangfold i praksis, og herunder om lederne var pålagt konkrete oppgaver som omhandlet mangfold. Også her opplevde vi et stort sprik i svarene; alt fra at det i praksis er lite arbeid med mangfold til at all personalledelse i stor grad handler om mangfold og at mangfoldsstrategien var ment som en påminnelse til lederne at avdelingene skal speile samfunnet. Litt over halvparten av respondentene trekker frem et eller flere fokusområder de har oppfattet der virksomheten ønsker at det skal fokuseres på mangfold, og da hovedsakelig knyttet til rekruttering. Majoriteten er likevel enige om at det er generelt sett for lite fokus på mangfold i det daglige. Det

følgende sitatet oppsummerer essensen i respondentenes beskrivelse av arbeid med mangfold i praksis:

*«Det mangfoldet som virksomheten min jobber med og som vi sikter mot, det går på utdanning, særlig vernepleiere, og det går litte grann på å få inn mere menn. Men det er i hovedsak kunnskap og utdanning som man ønsker å utdype mangfoldet i»*

Respondent 8, 46 - 50år, mellomleder.

Dette funnet underbygger at mangfoldsstrategien ser ut til å være lite implementert i virksomhetene som respondentene beskriver, men viser også at mangfold får lite fokus i arbeidshverdagen når det ikke er snakk om rekruttering. Samtlige respondenter sier at de ikke er pålagt konkrete oppgaver av virksomheten som omhandler mangfold, men representanter fra begge virksomhetene trekker frem at de har en standardtekst i utlysningen av stillinger som sier noe om at mangfold er velkomment i virksomhetene. Fokus på mangfold i stillingsannonser er likevel et positivt skritt i riktig retning; Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, s. 8) påpeker i sin veileder for mangfoldsrekruttering at utformingen av stillingsannonsen kan være av stor betydning for om man lykkes med å tiltrekke seg søkere med utvidet mangfoldsbakgrunn, i tillegg til hvilke plattformer man velger å legge ut annonsen på for å nå ønsket søkermasse.

Majoriteten av respondentene svarer også at de ikke har blitt kurset i mangfoldsledelse, mens noen mener at dette er en liten del av den interne lederutdanningen som har pågått de siste årene. En beskrev at mangfoldsledelse «lå inn under huden» hos lederne, og antydte med dette at videre kursing innen mangfoldsledelse var overflødig. Når det gjelder å bli målt på arbeid med mangfold svarer flesteparten at de ikke kan huske å ha blitt målt på noe slikt, men en liten gruppe svarer at de har måtte telle hvor mange ansatte de har med minoritetsbakgrunn, uten at de nødvendigvis vet hva denne informasjonen brukes til. Det er altså overensstemmelse mellom ledernes oppfattelse av at det er lite fokus på mangfold i virksomheten samt manglende kjennskap til strategien, og deres (manglende) opplevelse av konkrete oppgaver/kursing/evaluering i forhold til mangfoldsledelse. Dette er et overraskende funn, da vårt utvalg av respondenter

stammer fra nettopp virksomheter som gjennomfører kursing i mangfoldsledelse for sine ledere. Spørsmålet vi da stiller oss er om det er virksomheten som har feilet i å gjennomføre kursingen, eller om respondentene ikke har deltatt eller ikke kan huske å ha deltatt i opplæringen. Uansett hvor utfordringen ligger peker dette funnet på at det er fravær av fokus på mangfoldsledelse, enten fra virksomhetens side og/eller fra lederne selv.

### 4.3 Mangfoldsledelse som formell kompetanse

Til tross for at respondentene rapporterer om manglende kursing i mangfoldsledelse, samt at noen mener at det er tilstrekkelig at de «har det under huden», så svarer respondentene på en annen vinkling av spørsmålet at det er viktig å ha formell kompetanse innenfor ledelse blant ledergruppen, og at mangfoldsledelse hadde vært et interessant innslag av kompetanse. Det fremstår dog litt uklart i hvilken grad respondentene anerkjenner dette som viktig kompetanse, da de som fremsnakker dette kun nevner eksempler som at det kunne vært et tema på det interne lederopplæringsprogrammet eller som del av en temadag med ledelse; det blir ikke lagt vekk på behov for formelle lederutdanninger eller kurs av særlig lengde eller varighet. Det er likevel enighet blant de fleste i respondentgruppen om at det er behov for formell kompetanse på mangfoldsledelse generelt i offentlige virksomheter. To sitater som vi ønsker å trekke frem gir en god beskrivelse av ledernes holdning til formell kompetanse på ledelse og mangfoldsledelse:

*«Akkurat hvilken lederfilosofi du støtter på en måte det tror jeg du må ha evnen til å skifte litt. Men jeg tror på formell lederutdanning [...], men lederutdanningene må jo også henge med i tiden. [...] Ledelse er et fag som man i det offentlige har hatt for lite fokus på at faktisk er et fag. Det har ofte vært gode fagpersoner som har blitt løftet opp som ledere i det offentlige uten at man egentlig har vurdert om de har lederkompetanse»*

Respondent 7, 35 - 40 år, mellomleder.

*«Vi har hatt utallige lederutviklingsprogrammer i kommunen gjennom mange år, og trendene endrer seg jo da for å si det sånn. Man skal ikke se bort ifra at det er behov for formell kompetanse på mangfoldsledelse i ledergruppa»*

Respondent 10, 61 - 65år, mellomleder.

Utsagnene tyder på at ledergruppa i utgangspunktet er positive til formell kompetanse på mangfoldsledelse, men flere av respondentene ga likevel uttrykk for at dette var et trendy tema som eventuelt kunne fått plass på en kursdag eller som en del av kortere intern lederopplæring. Dermed undrer vi oss igjen over hvor dypt den positive holdningen til mangfoldsledelse er forankret, eller om det også her ligger i overflaten.

Etter intervjuene satt vi igjen med en følelse av at de fleste respondentene anser ansvaret for implementeringen av mangfold til å ligge «høyere oppe» enn dem selv. Det virker i stor grad som at fokus på mangfold ikke er særlig internalisert hos lederne men heller anses som noe som er «i vinden», og som raskt blir en salderingspost i en travel hverdag med mange krav til rapportering og andre byråkratiske prosesser. Dette med unntak av noen få som uttrykte større interesse for temaet enn andre. Det kan dermed tenkes at fokus på mangfold i virksomheten i stor grad er avhengig av ledernes interesse for, og holdninger til, mangfold i arbeidslivet.

#### **4.4 Mangfold og rekruttering**

Ved gjennomgang av funnene fremstår det som at fokuset mangfold får i rekrutteringsprosesser er usystematisk, overflatisk og kanskje også tilfeldig. Flere av respondentene nevner at virksomhetene har en rekrutteringsstrategi, men det er lite som tyder på at det dedikeres særlig plass til mangfold i denne. Standardtekst i utlysning av stillinger fremstår som det mest gjennomgående tiltaket, uten at det foreligger noen tydelig strategi for å følge opp dette i innstillingen av aktuelle kandidater. I tillegg svarer respondentene svært ulikt både på hvordan virksomhetene kartlegger behov i forkant av rekrutteringsprosesser, hvordan mangfold er i fokus fra utlysning til ansettelse, og på hvordan kandidater selekteres for stillingen. Eksempelvis rapporterer kun en liten del av respondentene at virksomheten kartlegger hva slags kompetanse de innehar gjennom et kompetansekartleggingsverktøy, og at data fra

denne kartleggingen gir svar på hvilken kompetanse virksomheten trenger. Det fremkommer også i et av intervjuene at respondenten er opptatt av å bygge team, og dermed tenker komplementært på kompetanse og personlighet i en rekrutteringsprosess. Nærmest halvparten av respondentene forteller at de lager egne oversikter og kartlegger sine ansatte individuelt i drøfting med tillitsvalgte og ansattgruppen. Vi vet på bakgrunn av vårt eget seleksjonsgrunnlag for respondenter at begge virksomhetene har årlig kompetansekartlegging av alle ansatte, og en av lederne beskriver at det er utarbeidet en plan og strategi for rekruttering med bakgrunn i denne kartleggingen. Dette tyder på at rekrutteringsstrategiene enten ikke er godt nok implementert blant de som skal utføre den, de er mangelfulle, eller at det er liten tilslutning til strategien og de ansatte går sine egne veier i arbeidet med rekruttering. At ansattgruppen ifølge respondent 7 er «litt tilfeldig sammensatt» på tross av kompetansekartleggingsverktøy som skal sikre nettopp en oversikt over hvilke behov de har, tyder på at virksomheten ikke har en tydelig plan for hvordan de skal benytte seg av dataene fra kartleggingen, eller at dette arbeidet ikke er kommunisert til personene som er ansvarlige for rekruttering.

Likevel er det tydelig at mangfold oppleves som positivt og ønsket av samtlige respondenter, og at det ikke er vilje det står på hos virksomheten eller respondentene, men heller evne i form av et tilstrekkelig planverk med integrerte oppfølgingsløsninger som sørger for å ivareta fokuset fra planlegging til utførelse. Eksempelvis var det gjennomgående uttrykt blant respondentene at mangfold er viktig, men flere utsagn tilsa at når det kom til den konkrete rekrutteringen så valgte mange det trygge og vante, eller at man endte opp med å rekruttere noe som er likt en selv eller det en har fra erfaring med fra tidligere:

*«I rekruttering har vi vært nysgjerrige på de med annen type bakgrunn enn det vi tradisjonelt ser etter. Men det har nok endt med at vi tar noe som er trygt og kjent. Vi er nok der at vi ønsker og er nysgjerrige, men det er nok sånn allikevel at vi kanskje ikke til syvende og sist tør å gå for det tror jeg»*

Respondent 6, 51 – 55 år, toppleder.

En av respondentene nevnte i denne sammenheng at hen ikke tør å «ansette noen som kan bli veldig krasj», da vedkommende må passe inn i den eksisterende ansattgruppen. Dette kan tyde på at det blir lite tilførsel av mangfold i ansattgruppen dersom ledere ikke tør å utfordre eksisterende normer, tenke nytt eller gi annerledeshet en sjanse. Respondentene trekker frem kompetanse, personlig egnethet og gode språklige ferdigheter som fokusområder de har i en rekrutteringsprosess. Det blir også pekt på hvordan søknadsbrev er formulert, hva CVen inneholder og at det er fokus på hva de har fra før og hva de nå er i behov av. Det er relativt lik fremgangsmåte blant respondentene i de to virksomhetene i forhold til hvilke kvalifikasjoner de ser etter i rekrutteringsprosessen, samt hvordan mangfold blir vektlagt i denne, noe vi mener blir godt oppsummert i følgende utsagn:

*«Vi har et mål med hva vi ser etter [...] også er det litt opp til meg og fritt frem hvem som på en måte når opp til det målet og [...] om dem er kvinner, utenlandske, menn, funksjonshemninger, om de har noe sånt noe det er noe som vi bare tar med på veien da, utenpå det vi på en måte har fokus på»*

Respondent 7, 36 - 40år, mellomleder.

I forlengelse av den positive holdningen til mangfold blant respondentene, ble det flere ganger nevnt at offentlig sektor skal og bør gå foran som et godt eksempel når det kommer til gjenspeiling av samfunnet. Vi opplevde at respondentene hadde klare forventninger til virksomhetene og kommunen om å sørge for at arbeidsmassen er mangfoldig representert, og det fremstod som at respondentene snakket om et ansvar for dette som lå over deres eget innflytelsesnivå. Siden respondentene bestod av både virksomhetsledere og avdelingsledere med rekrutteringsansvar, er det uklart akkurat hvor de mener ansvaret for å sørge for en mangfoldig arbeidsmasse ligger. Avdelingene eller virksomhetene som våre respondenter har ansvar for, gjenspeiler etter vår mening hvilket fokus den enkelte rekrutteringsansvarlige har på mangfold i rekrutteringsprosessene.

Til slutt ble respondentene spurt om hva de opplevde som eventuelle hindringer for å oppnå økt mangfold, og om det forelå noen begrensninger eller motforestillinger mot

dette. Følgende utsagn representerer langt på vei en oppsummering av majoritetens svar;

*«Jeg opplever på et generelt grunnlag i det offentlige at byråkratiet tar mer og mer plass, og jeg tror kanskje at byråkratiet og krav til formalitet går på bekostning av det å tenke mangfold. [...] Tidspress blir veldig styrende for i hvilken grad vi kan tillate oss å ta den der stikkveien ut og tenke mangfold da, fordi vi er nødt til å levere på både tid og formaliteter, og det står litt i konflikt med det å tenke kreativitet og kultur og mangfold, fordi det krever mer plass»*

Respondent 1, 51 – 55 år, mellomleder.

Ikke overraskende i forhold til hva vi har blitt presentert av holdninger til mangfold tidligere i intervjuene, blir mangfold igjen sett på som en salderingspost som taper mot tidspress og formelle krav til rapportering. Dette tyder på manglende implementering av fokus på mangfold slik at det ikke faller naturlig å tenke mangfold i sammenheng med den oppgaven som skal utføres med personalgruppen. En slik separasjon av mangfold og personalledelse kjenner vi igjen fra Bleijenbergh et al. (2010) sin forskning på at mangfoldsledelse ikke har en integrert plass i HR-systemet, og dermed representerer noe ekstra å forholde seg til som dermed kan få negative reaksjoner fra lederne. En respondent svarte også at lav turnover på avdelingen skapte sjeldne rekrutteringsmuligheter, og at hen savnet litt høyere turnover for å få fornyet kompetansen og sammensetningen av ansattgruppen. Likevel ble det også her nevnt at det var «skummelt å røre inn for mange nye ingredienser i suppa i frykt for å endre den gode vante smaken», og her kommer vi igjen tilbake til start.

Det som ser ut til å gjenta seg blant våre respondenter er et ønske eller en idealistisk tanke om mangfold, men at når det kommer til stykket så tør ikke lederne å velge noe som er ukjent eller ulikt det en allerede har. Mangfold ses på som noe nytt og eget som det må gjøres plass til i stedet for at det er en integrert del av det å være to eller flere mennesker sammen. Dette funnet støttes av tidligere forskning og handler om å velge kandidater som er lik en selv, også kalt homososial reproduksjon (Brandt et al., 2004; IMDI, 2021; Rogstad & Braanen Sterri, 2014; Sandal & Bye, 2009; Skorstad,



2015). Dette kan ifølge Brandi et al. (2004) og Sandal & Bye (2009, s. 103) føre til systematisk diskriminering av kandidater og begrense muligheter til avansement på arbeidsplassen da ledelsen tenderer til å forfremme personer som likner dem selv.

Vi ønsker avslutningsvis å trekke frem to andre grunner som ble nevnt som et hinder for å rekruttere mangfold. Ca. halvparten av respondentene svarte at det ikke var noe som stod i veien for å rekruttere mangfold, og ble dermed svar skyldig i hvorfor det ikke er høyere andel av mangfold i ansattgruppen deres. Dette understøtter våre tidligere antakelser om at lederne som har rekrutteringsansvar ikke har fokus på mangfold, eller ikke er sitt rekrutteringsansvar bevisst selv om de mener at offentlige virksomheter skal gjenspeile samfunnet. I forlengelsen av dette trekker vi frem de svarene som beskrev dårlig språkforståelse, lederes bevisste eller ubevisste skeptiske holdninger til andre nasjonaliteter og krav til dokumentasjon, digitalisering og omfattende kompetansekartlegging som kan virke skremmende for de som allerede har problemer med språkbarrieren. De siste grunnene virker å være standardsvar når ledere ikke tør å gi andre etnisiteter en sjanse. En av respondentene hadde et veldig interessant eksempel angående det å søke jobber når man har et utenlandsk navn;

*«Navn betyr utrolig mye. [...] Når jeg endret navnet mitt så åpnet det dører. Da ble jeg en eksotisk nordmann i stedet for en med fremmedspråklig bakgrunn fordi jeg hadde et muslimsk navn. [...]. Så navn, det synes jeg er veldig ødeleggende. Jeg har jo en gang søkt på en jobb hvor jeg brukte [muslimsk navn], også søkte jeg på jobben etterpå hvor jeg brukte [norsk navn], og jeg fikk jo jobben med det norske navnet ikke sant, men ble ikke kalt inn til intervju med det muslimske. Så jeg takket nei. Fordi det synes jeg var så dårlig..»*

Respondent 8, 46 – 50 år, mellomleder.

At jobbsøkere har lavere sjanse til å i det hele tatt komme til intervju på bakgrunn av deres etnisitet eller utenlandske navn er godt forankret i tidligere forskning (Andenæs, 2010; Brekke et al., 2020; Bjørnset et al., 2018; Carlsson, 2010; Heath & Cheung, 2007; Kvittingen, 2011; Midtbøen & Rogstad, 2012). Bjørnset et al. (2018) og Midtbøen & Rogstad (2012) fant at sannsynligheten for å bli kalt inn til et jobbintervju i snitt

reduseres med en fjerdedel dersom søkeren har et utenlandskklingende navn. Sistnevnte trekker også frem et problem som støtter opp under tendenser vi også ser i vår studie; at arbeidsgivere gjennomgående mener at de handler riktig og moralsk i hver enkelt ansettelse og dermed ikke anerkjenner at de er en del av problemet som bidrar til å skape barrierer for å oppnå økt mangfold på arbeidsplassene (Midtbøen & Rogstad, 2012). Følgende sitat oppsummerer vårt inntrykk etter å ha gjennomført undersøkelsen, og er samtidig er lite spark til hva ledere bør fokusere på videre:

*«Vi må slutte med stolleken. Vi kan ikke bare gå på rundgang i hele gjengen, vi må få inn litt nytt og som kanskje kan se ting med nye øyne»*

Respondent 9, 61 – 65 år, mellomleder.

#### **4.5 Kritikk og utfordringer knyttet til mangfold i arbeidslivet**

På spørsmål om respondentene hadde noen kritiske tanker rundt fokuset på mangfold i arbeidslivet, svarte rett under halvparten at mangfold ikke må trumfe andre hensyn i rekruttering, og at rett kompetanse ble trukket frem av samtlige som et viktigere kriterie for ansettelse enn mangfold, et funn som også har blitt gjort i tidligere forskning (Rogstad & Braanen Sterri, 2014). Det interessante er at respondentene tenderte til å se på mangfold som enten/eller, altså at man enten måtte velge mellom mangfold eller kompetanse. Det var ingen som presiserte at det kunne la seg gjøre å ha begge deler, eller at mangfold kunne være et seleksjonskriterium der man for eksempel hadde to tilnærmet likestilte kandidater i en rekrutteringsprosess. Det fremstod for oss som at respondentenes sans for rettferdighet ble «pirket på» i denne delen av diskusjonen, og at de opplevde det som utfordrende og urettferdig at mangfold i seg selv kunne være et fortrinn i en rekrutteringsprosess.

To av respondentene trakk frem eksempler på utfordringer i forhold til religion, spesielt behovet for å be i arbeidstiden. Utfordringen rundt dette ble begrunnet med at det kunne oppstå akutte situasjoner på arbeidsplassen der en ansatt ikke var umiddelbart tilgjengelig fordi de var på et annet rom for å be. Et annet eksempel som ble trukket frem var at noen menn med utenlandsk opprinnelse kunne ha problemer med å bli veiledet eller ledet av en kvinne, men respondenten påpekte samtidig at

dette handlet om kulturforskjeller som ble løst via åpen og god kommunikasjon i de tilfellene de henviste til. I tråd med dette var det en toppleder som uttalte at mangfold ikke er uproblematisk, men at det ofte kunne løses ved hjelp av tilrettelegging. Utover disse eksemplene var det overraskende få kritiske tanker til mangfold i arbeidslivet, som kanskje henger sammen med at respondentene i utgangspunktet er positive til mangfold, men at de heller ikke har reflektert særlig over hvilken betydning mangfold kan ha på godt og vondt.

Som en naturlig utvikling i intervjuene kom vi inn på kjønnskvoltering av kvinner i norske styrer. Det presiseres at dette var en diskusjon som oppstod i halvparten av intervjuene, og vi ønsket å undersøke hvilke tanker respondentene hadde om kvoteringen, og som en videreføring; hva de tenker dersom et tilsvarende lovverk hadde blitt innført i offentlige helse- og omsorgssektor for å sikre jevnere representasjon av begge kjønn i ledergrupper. Respondentene som ble spurt om dette hadde litt differensierte meninger. En respondent trakk frem at kvotering ikke burde stoppe med kvinner da det er flere «underpunkter» som er vel så viktig, og nevnte eksempelvis etnisitet. Videre svarte respondenten at hen ikke mente det bør fokuseres på å kvotere inn menn direkte til ledergrupper i helsesektoren, men heller til sektoren generelt, og begrunnet dette med krav om relevant erfaring for å lede innen helse:

*«Vi må begynne på bunnlinjen på en måte, og tiltrekke oss flere menn til å faktisk jobbe innenfor helse, og så vil det være med på å føre til at man får flere menn opp i lederstillingen. [...] samtidig som det må være tydelig krav til den som er leder nå til å gi muligheter»*

Respondent 7, 35 - 40år, mellomleder.

Dette utsagnet støttes av Thiis-Evensen et al. (2009), som hevder at rekruttering av mangfold til arbeidsgruppen er et av tre viktige tiltak som må gjennomføres for å oppnå økt mangfold i kommunal ledelse. En annen respondent svarte at hen tror ikke det burde komme et konkret lovverk for å kvotere inn menn i ledergruppen i offentlig helsesektor, da det handler mer om å få rett person inn;

*«Man ser jo det i forhold til rekruttering at hvor mye det kan ødelegge å få inn feil person, bare fordi du er mann og skal inn, altså jeg er mer opptatt av at det skal være rett person da. [...] Så er det «Knut» eller «Seima», men «Seima» må få en sjanse ikke sant, på lik linje med «Knut». [...] Jeg tror ikke det burde vært noen lov på det, men at det kan være mer fokus på det, det er jeg enig i. [...] Vi har jo bare kvinner, hva gjør det med en gruppe, det er meningssskapende å ha en mann med sine tanker også»*

Respondent 8, 46 – 50 år, mellomleder.

Det var tydelig for oss at de som ble spurt om kvotering ble engasjert av temaet, og kunne reflektere over både positive og negative sider dersom et slikt lovforslag skulle bli aktuelt. De spurte var i hovedsak enige om at det ikke var nødvendig med et lovverk, men at det bør være et fokus på å få større mangfold inn i ledergrupper generelt, - ikke bare begrenset til kjønn. Dette er et interessant poeng som har blitt utforsket i andre sammenhenger; Sandum (2015) skriver eksempelvis om organisasjonen Transnational Arts Production (TrAP) som har foreslått kvotering som et tiltak for å rekruttere flere med minoritetsbakgrunn inn i styrer og ledelse i kulturlivet (Transnational Arts Production, 2014). Dessverre ser vi av forskning at effekten kvoteringen av kvinner til styrer har hatt på økt mangfold/andel av kvinner i toppledelsen forøvrig er svak eller ikke eksisterende, og at mange norske selskaper i stedet endret selskapsform for å unngå kravet om kvotering (Bertrand et al., 2019; Seierstad & Huse, 2017; Sønju Le Bruyn Goldeng & Seierstad, 2020). Dette tyder på at ønsker og velmente fokusområder som har som mål å øke mangfoldet ikke er tilstrekkelig, og at det kan være nødvendig med sterkere skyts som kvotering gjennom lovverk.

Derimot finnes det også forskning som viser at man kan oppnå resultater utenom lovendringer, eksempelvis gjennom NHOs satningsprogram «Female Future» som fokuserer på å få flere kvinner inn i norske styrer. Et annet eksempel er det NHO støttede forumet «Styrefaglig møteplass» for synliggjøring av styrekompetente kvinner som bidrar med å skape arenaer der kvinner får tilgang til å bygge nettverk de ellers ikke ville fått tilgang til (Næringslivets hovedorganisasjon, 2021).

Et annet spørsmål vi stilte respondentene var om det var noe de mente manglet i diskusjonen rundt mangfold generelt i arbeidslivet i dag. Seks av ti respondenter svarte at det må bli mer fokus på mangfold, mindre ord og mer handling, at det må snakkes mer om og at diskusjonen må tas «på ordentlig». Vi oppfatter det som interessant at flertallet av respondentene påpeker at mangfold må høyere opp på agendaen, og spesielt at de ber om mindre ord og mer handling. Dette fremstår som paradoksalt i forhold til den generelle oppfatningen vi sitter igjen med etter intervjuene, nemlig at det er mye ord men tilsynelatende lite handling eller dybde bak ordene, også hos våre respondenter. Dette utsagnet oppsummerer den holdningen vi ofte så tendenser til blant respondentgruppen vår:

*«Det blir mange flotte ord, men når det kommer til stykket så blir kanskje det med fokus på mangfold en salderingspost»*

Respondent 10, 61 - 65 år, mellomleder.

#### **4.6 Meningsskaping - vanskelig uten kjennskap til strategier**

Som tidligere nevnt var det kun en av respondentene som kjente til virksomhetens mangfoldsstrategi. På spørsmål om mangfoldsstrategien var meningsfull for dem, svarte majoriteten at de ikke kjente til den og derfor ikke kunne svare på dette. Den ene som kjente til strategien sa at hen opplevde den som meningsfull fordi mangfold var viktig, mens andre svarte at de ikke fant en strategi meningsfull som de ikke kjente til - men at fokus på mangfold i arbeidet var viktig og derfor også meningsfullt for dem. Om mangfoldsstrategien hadde vært tydeligereuttalt, og med klare tiltak for måloppnåelse så er det nærliggende å tenke at det ville vært større tilslutning og meningsskaping hos våre respondenter. Hammer og Høpner (2019) støtter dette i sin teori og uttaler at gjennom handling skaper vi mening i situasjonen, og Hernes (2016, s. 40) uttaler at gjennom gjentakende handlinger så oppstår mønstre av samhandling. Når vi i intervjuene tar fokuset vekk fra selve planverket og heller ser på holdninger og forventninger fra virksomheten, så fremstår det som at samtlige av respondentene opplever det som meningsfylt å ha fokus på mangfold i arbeidet med rekruttering. Dog rapporteres det gjennomgående om at dette ikke er forventninger respondentene opplever å få fra virksomheten, men at de på et personlig plan opplever mangfold som

meningsfullt. Det fremstår for oss som at respondentene er bevisste på mangfold som en arbeidslivsressurs, og at de er opptatt av mangfold fordi det er et «hett tema» i samfunnsdebatten. I hvilken grad det faktisk gir mening for respondentene å rekruttere mangfold er vanskelig å si, da alle er enige om at mangfold er viktig – men likevel har vi sett at det faktisk ikke har vært et særlig fokus på det i rekrutteringsprosessene som respondentene har vært involvert i.

Et annet funn i forbindelse med meningsskaping er at det er lite forskning å finne om forholdet mellom meningsskaping og mangfoldsledelse. Strengt tatt har vi ikke funnet forskning på meningsskaping i forbindelse med mangfold i det hele tatt. Tatt i betraktning at mangfold i arbeidslivet er et såpass aktuelt tema så er dette noe som overrasket oss, og som dessverre bidro til at det er lite å trekke på eller sammenligne med rent forskningsmessig for å støtte opp under eller motstride våre funn, eller mangel på funn, i forhold til meningsskaping. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.

## **4.7 Sammenfatning av analyse og funnkapittel**

I dette kapittelet har vi trukket frem og analysert de mest interessante funnene fra våre intervjuer. Vi har sett at mangfold er et kjent begrep, men det har også fremkommet usikkerhet rundt hvor dypt engasjementet rundt mangfold ligger hos de fleste av respondentene våre. Respondentene viste, nesten unisont, at de ikke har et forhold til virksomhetenes mangfoldsstrategier, og at de dermed ikke tilslutter seg virksomhetenes narrativ hva gjelder mangfold. Likevel fremkom det at respondentene opplever mangfold i seg selv som et meningsfylt fokusområde i forbindelse med rekruttering, og dermed at respondentene har utviklet sine egne narrativer i forhold til mangfold. Dette stemmer dog ikke overens med de narrative virksomhetene forsøker å skape gjennom planverk og strategier, noe som fører til at det tilsynelatende er individuelt fra leder til leder hvordan det faktisk jobbes med rekruttering av mangfold i virksomheten. Det er med andre ord lite som tyder på at respondentene jobber aktivt med mangfold i praksis, men at det heller fremstår som relativt tilfeldig hvorvidt mangfold er et fokusområde generelt, og i rekrutteringsprosesser spesielt.

## 5 Diskusjon av hovedfunn

I dette kapittelet skal vi gå dypere inn i de viktigste funnene, og diskutere disse i lys av teori, forskningsspørsmålene og problemstillingen «*hvordan gir offentlige virksomheters mangfoldsstrategi mening for ledere, og hvordan påvirker dette rekruttering av mangfold?*». Vi drøfter funn knyttet til mangfoldsforståelse, homogene ledergrupper og mangfoldsledelse som formell kompetanse, samt rekruttering av mangfold, meningsskaping, narrativ og tilslutning. Vi skal forsøke å belyse kompleksiteten som ligger i meningsskaping og ledelse av mangfold, og viktigheten av solid ledelse i forbindelse med implementeringen av vedtatte strategier.

### 5.1 Tilnærming til mangfold, ledelse og ansvar

Et av våre forskningsspørsmål gikk ut på å undersøke hvordan respondentene forstod mangfold som begrep og fenomen. Som det fremgår av funnene uttalte samtlige ledere at fokus på mangfold var viktig, og at mangfold knyttet til profesjonell bakgrunn var blant de mangfoldskarakteristikkene som lederne nevnte oftest og la mest vekt på (vedlegg 1). Dette ser vi på som både påfallende og paradoksalt, da funnene kan tyde på at ledernes samlede forståelse av mangfold er relativt overflatisk, på tross av det umiddelbare positive inntrykket det kan gi å tillegge noe beskrivelsen «viktig».

Hvis vi ser tilbake til teorikapittelet på hvordan forskningsfeltet beskriver mangfold, så trekkes det frem ulike karakteristikk, kategorier og dimensjoner (Baker & Kelan, 2015; Bore et al., 2013; Brandi et al., 2004; Brenna, 2018; O'Leary og Weathington, 2006; Thiis-Evensen et al., 2009; Traavik, 2006). Definisjonene av mangfold er dog rettet mot forskjellene og ulikhetene som skiller mennesker fra hverandre, og som både er medfødt og tilegnet over tid (Baker & Kelan, 2015; Berg et al., 2012; Brandi et al., 2004; O'Leary & Weathington, 2006; Traavik, 2006). Dersom man mener at mangfold er viktig og samtidig tillegger profesjonell bakgrunn mest vekt som mangfoldskarakteristikk, oppfatter vi det som at fokuset på mangfold er en overflatisk og lite forankret holdning.

Det var også flere av våre respondenter som påpekte at mangfold for dem handlet om å behandle alle likt og at alle skal få like muligheter, noe som både er i tråd med Brandi et al. (2004) sin beskrivelse av «den fargeblinde lederen», og diskriminerings- samt rettferdighetsparadigmet til Thomas & Ely (1996). Med en slik holdning til mangfold står man i fare for å overse det positive som ligger i forskjellene mellom mennesker, og at mangfoldets ressurser og verdier dermed ikke utnyttes optimalt. Dersom fokuset på profesjonell bakgrunn som mangfoldskriterium blir rådende, ved siden av en holdning om at alle skal få like muligheter, vil man kunne (ubevisst) bidra til systematisk diskriminering av grupper som har hatt en langt tyngre vei for å komme dit de er, og kanskje ikke har hatt mulighet til å oppnå samme grad av profesjonell bakgrunn som andre med et bedre utgangspunkt (Brandi et al., 2004; Van Laer & Janssens, 2011). Vi oppfatter at lederne har et velment fokus på profesjonell bakgrunn og mangfold, men dersom man eksempelvis har 20 hvite kvinner i 50-årene med ulik profesjonell bakgrunn i sin ansattgruppe, vil dette med liten sannsynlighet bli ansett som en mangfoldig gruppe mennesker.

Et interessant funn som dukket opp i vår undersøkelse var at flere av respondentene beskrev at de tok utgangspunkt i kommunens temaplaner og brøt disse ned for å iverksette tiltak på virksomhets- og avdelingsnivå for å drive i tråd med planverket. Temaplanene ble jevnlig diskutert på de ukentlige ledermøtene. Samtidig svarte ni av ti at de ikke kjente til mangfoldsstrategien eller hvor de kan finne den. Dette er interessant fordi det er nettopp i kommunenes temaplaner for arbeidsgiverpolitikk denne strategien befinner seg, sammen med strategi for inkludering og likestilling samt rekruttering. Blant våre respondenter var det flere som uttrykte at virksomheten var ansvarlig for å kommunisere sine mål og planer tydelig til lederne, og at mangfoldsstrategien burde ligge lettere tilgjengelig til tross for at de fleste lederne innrømmet at de aldri hadde lett etter den. Som nevnt innledningsvis i oppgaven er New Public Management reformens hovedformål å effektivisere offentlig sektor, og sørge for en markedsorientert form for styring ved hjelp av blant annet mindre byråkrati, fristilling og selvstendigjøring (Halvorsen et al., 2014; Hood, 1991; Christensen & Lægreid, 1999; Christensen & Lægreid, 2001). Slik vi ser det står det tydelig skrevet i kommunenes temaplaner at det foreligger et felles ansvar blant de



folkevalgte, medarbeiderne og lederne i kommunen om å realisere temaplanene, og det presiseres at kommunenes ledere har et særskilt og selvstendig ansvar for å følge kommunens verdier og etiske retningslinjer, og legge til rette for at visjoner og verdier brukes aktivt i arbeidet. Hensikten med styringsprinsippene i NPM og kommunens utforming av temaplaner er altså at virksomhetene skal utøve mer selvstendighet innenfor de gitte rammene som er nedskrevet iblant annet temaplanene.

Kommunenes temaplaner setter også ord på at medarbeidere og ledere i fellesskap skal ta initiativ til å utvikle måten arbeidsoppgavene og samfunnsoppdraget løses på, noe som er helt i tråd med styringsprinsippene etter NPM, som tilrettelegger for at lokal ledelse får økt handlingsrom og i større grad skal ta ansvar for å forme visjoner og strategier til konkrete tiltak i virksomhetene slik de selv mener vil bidra til størst mulig verdiskapning (Hood, 1995; Christensen & Læg Reid, 2002; Verbeeten & Speklé, 2015). Våre respondenter savner altså større grad av implementering og belysning av mangfoldsstrategien, til tross for at de ukentlig jobber med temaplanene der denne er beskrevet. Vi finner det bemerkelsesverdig at lederne på både mellom- og toppnivå i virksomheten mener at noen andre enn de selv har ansvaret for å implementere og belyse innholdet i temaplanene for å tydeliggjøre fokusområdene. Smircich & Morgan (1982, s. 4-5) sier at de som forventer å bli ledet, ofte rasjonaliserer sin egen mangel på handling eller ineffektivitet ved å skylde på dårlig ledelse. Våre respondenter snur fokuset vekk fra seg selv ved å henvise til «virksomheten» og klage på at planverket ikke var tydelig nok kommunisert derfra. Hvem har ansvaret for dette, hvis ikke lederne i virksomheten? Vi oppfatter det som at lederne har misforstått hensikten og mulighetene som ligger i New Public Management, der de selv har anledning til å implementere satsningsområdene fra kommunens temaplaner på den måten de selv mener ville vært best for virksomheten, og at de fraskriver seg ansvaret for implementeringen når de peker på behov for tydeligere retningslinjer. «Successful acts of organization are often seen to rest in the synchrony between the initiation of action and the appeal for direction; between the actions of leaders and the receptivity and responsiveness of followers» (Smircich & Morgan, 1982, s. 2).

Videre ønsket vi å finne ut av hva slags tilnærming lederne hadde til mangfold i praksis, og å finne svar på forskningsspørsmålet om det er sammenheng mellom mangfoldsstrategien og praksis i virksomhetene. I kommunenes temaplan for arbeidsgiverpolitikk står det spesifisert at arbeidet med mangfold, inkludering og likestilling er satsingsområder som er tildelt egne definerte strategier som følges opp med måleindikatorer samt i det videre arbeidet med handlingsplaner og retningslinjer etc. Våre respondenter svarer jevnt over at de ikke blir målt i særlig grad på satsingsområdene, eller at de har spesifikke arbeidsoppgaver som retter seg mot mangfold. Dette til tross for at alle offentlige virksomheter er lovpålagt å rapportere om deres arbeid for likestilling (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 26). Dette er forøvrig noe en skulle anta at lederne også var kjent med, da de selv omfattes av denne aktivitets- og rapporteringsplikten. I hvilket ledd det svikter som gjør at dette ikke blir kommunisert til og/eller forstått av lederne, vites ikke. En gjennomgående forklaring respondentene hadde på hvorfor mangfold fikk så lite fokus, var at det var for lite tid og ressurser satt av til det, og et slikt tema fort ble salderingsposten når man måtte gjøre harde prioriteringer. Samtidig ønsker de å kunne sette av flere ressurser til dette fokuset. Dette er en forklaring som blander sammen verktøyene lederne får til rådighet med deres egen evne eller vilje til prioritering. Via NPM gir kommunen virksomhetene handlingsrom til å prioritere mangfold, men virksomhetene må selv ta initiativ til konkrete tiltak for å sette temaet på agendaen. Ledernes beskrivelser av hvordan de jobber med mangfold minner om tilgang- og legitimitetsparadigmet til Thomas & Ely (1996) der virksomheten anerkjenner at mangfold har en verdi, men prioritering og inndeling av arbeidsoppgaver er ikke formålstjenlig i forhold til å få hentet ut disse verdiene (Thomas & Ely, 2001). Igjen sitter vi med et inntrykk av at lederne responderer positivt på mangfold i teorien, men når det kommer til praktisk arbeid og å ta ansvar for implementering av fokusområdet kikker de fleste en annen vei. Respondent 7 satt tydelige ord på dette med sitt utsagn *«siden det ikke har vært nevnt og ikke noe fokus på det så tenker jeg i det hele tatt så er det ikke så veldig vesentlig for virksomheten vår da»*. Brenna & Solheim (2018), Jacobsen & Fredriksen (2016) og Traavik (2006) peker alle på at virksomhetene må anerkjenne at mangfold tilfører en egenverdi til virksomheten, og at realisering av

verdiene mangfold kan gi starter med virksomhetenes holdning til mangfold som deretter må omsettes til handling i praksis.

## **5.2 Homogene ledergrupper og mangfoldsledelse som formell kompetanse**

I forhold til representasjon av mangfold på arbeidsplassen rapporterte lederne at de i varierende grad hadde ansattgrupper med bredt mangfold, men at ledergruppene omtrent utelukkende bestod av middelaldrende, hvite kvinner med ulike typer helsefaglig bakgrunn, med noen få unntak. Lederne ga selv uttrykk for at denne homogeniteten var problematisk og mange mente at mangfold burde komme langt høyere opp på agendaen. Dog var det ingen som hadde konkrete forslag til tiltak eller tanker om hvem som bør ta ansvar for dette, og da vi spurte om en form for kvotering for å øke mangfoldsrepresentasjonen i ledergrupper var veien å gå, var det liten tilslutning til denne fremgangsmåten. Dette er et tydelig eksempel på forskningen Cook og Glass (2013) trekker frem, samt paradokset Bebbington og Özbilgin (2013) peker på; beslutningstakere med mangfoldsbakgrunn bidrar til at andre personer med mangfoldsbakgrunn får flere muligheter, og lederstøtte er en forutsetning for at tiltak for økt mangfold skal lykkes, - men ledergruppene som skal ta slike beslutninger er ofte særdeles homogene. I vårt tilfelle har vi en svært homogen respondentgruppe på både mellomnivå og toppnivå (som er ansvarlig for å rekruttere ledere til mellomnivået), som mener at det burde være et økt fokus på mangfold i virksomheten men som mangler incentivet til å gjøre noe med denne problemstillingen selv. Traavik (2006) peker på at ledergruppens refleksjon av mangfold er viktig for at satsingen på mangfold skal være troverdig. Hvorfor ikke lederne som sier at satsing på mangfold er viktig tar ansvar for å bringe mangfold på agendaen vet vi ikke, men veien er kort til å spekulere i at problemstillingen ikke tas opp fordi det i realiteten ikke er en problemstilling som berører dem selv. Dersom toppledere ikke tar ansvar for å bringe mangfold inn i ledergruppene i større grad, vil en alvorlig konsekvens av dette kunne være nettopp manglende muligheter for personer med mangfoldsbakgrunn. Dermed vil virksomhetene støtte opp under de skjulte mekanismene og den strukturelle, institusjonelle diskrimineringen som Thiis-Evensen et al. (2009) og Van Laer og Janssens (2011) beskriver, noe som går langt dypere enn at «alle får like muligheter»

som respondentene sier at de opererer ut fra. Respondent 8, som er den eneste i vår studie som er mørkhudet, viser til et tydelig eksempel på at dette er et reelt og gjennomgående problem med sin beskrivelse av hvordan hen opplever å være et mangfoldsalibi for ikke bare virksomheten, men faktisk hele kommunen. Å være den eneste lederen med mørk hud i en avdeling eller virksomhet kan kanskje kalles en tilfeldighet hvis man legger godviljen til, men dersom det gjelder en hel kommune er det utvilsomt systematisk og institusjonell diskriminering vi ser et eksempel på (Thiis-Evensen et al., 2009; Van Laer & Janssens, 2011). Til våre respondenters «forsvar» fremhever dette eksempelet dessverre også at fokuset på mangfold tilsynelatende er overflattisk også på kommunalt nivå der temaplanene utarbeides og virksomhetsledere rekrutteres. Thiis-Evensen et al. (2009) fremhever viktigheten av å ha konkrete strategier for å oppnå økt mangfold i ledergruppene, og at dette starter med å rekruttere personer med mangfoldsbakgrunn, for deretter å tilby kursing, opplæringsprogrammer og andre tiltak for å øke lederkompetansen blant de ansatte med mangfoldsbakgrunn.

Et annet funn som vi ønsker å utdype er respondentenes holdninger til mangfoldsledelse som formell kompetanse. Som det fremkom av funnene så var respondentenes holdninger til mangfold på arbeidsplassen i utgangspunktet positive. En av respondentene påpekte at all personalledelse i utgangspunktet er ledelse av mangfold, - en uttalelse vi oppfattet som et lyspunkt i samtalen om mangfoldsledelse som lederdisiplin. Dog var det noen av våre respondenter som kalte mangfold og mangfoldsledelse et trendy fokus, og ga uttrykk for at det ikke var nødvendig med spesifikk formell kompetanse på dette. Det er kanskje riktig at mangfold er et fokus i senere tid, men det betyr ikke at fokuset er forbigående eller kortsiktig. Ifølge O'Leary og Weathington (2006) har mangfoldsledelse vokst frem som en nødvendig lederdisiplin for å imøtekomme et stadig mer utbredt ønske fra både majoriteter og minoriteter om å få anerkjent og verdsatt forskjellene sine på arbeidsplassen. Fokuset på mangfold reflekterer med andre ord dagens arbeidstakere og deres behov for å bli sett og anerkjent for både deres individuelle trekk, samt deres gruppetilhørighet. Skal virksomheter henge med i tiden så er det behov for at ledere oppdaterer sin lederstil i tråd med en ansattgruppe i endring, for å ikke ende opp som en utdatert og lite

attraktiv arbeidsgiver. Dersom respondentene i vår studie skal kunne beherske lederoppgaven det er å realisere verdien av mangfoldet som ligger i sine arbeidsgrupper, så starter dette med virksomhetens og ledernes kjerneverdier og holdninger til mangfold (Brenna & Solheim, 2018; Traavik, 2006). Deretter må det utvikles og praktiseres et gjennomgående system og verdisett som representerer og ivaretar virksomhetenes og ledernes holdninger til en mangfoldig arbeidsgruppe (Brandi et al., 2004; Brenna & Solheim, 2018; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Traavik, 2006).

Slik vi oppfatter det er mangfoldsfokus vanskelig uten formell kompetanse på mangfoldsledelse, da det handler om bevisstgjøring og evne til å identifisere egenskaper og ressurser man ellers ikke har sett verdien av, eller som ikke tidligere har krevd det samme fokuset. Det er lite som tyder på at våre respondenter behersker et slikt fokus på mangfold og ressursutnyttelse pr i dag. Dersom våre respondenter kun fokuserer på likebehandling vil de gå glipp av fordelene som ligger i forskjellene (Bore et al., 2013; Brandi et al., 2004). Formell kompetanse på mangfoldsledelse vil også kunne bidra til at lederne ser forbi profesjonell bakgrunn som den viktigste og mest verdifulle mangfoldskarakteristikken, og oppdage mange ubenyttede kilder til informasjon, kunnskap og erfaring som ligger i andre mangfoldskarakteristikker. Mangel på formell kompetanse innen mangfoldsledelse vil samtidig kunne gi grobunn til de negative effektene som også kan oppstå ved mangfold, da manglende forståelse for hverandres bakgrunn og handlingsmønster ifølge O'Leary og Weathington (2006) kan føre til økte konflikter på gruppenivå, dårlig kommunikasjon og redusert grad av synergi og samarbeid blant de ansatte. Uten kompetanse på mangfoldsledelse kan det vise seg utfordrende for dagens ledere å identifisere årsaken bak slike negative effekter, og man kan stå i fare for å bagatellisere situasjoner som kan vise seg å være dypt forankret i arbeidstakeres identitet.

*«Det starter med ledelse, det starter med den som sitter i maktposisjoner som kan gjøre en forskjell der, og så lenge de ikke er villige eller kanskje har nok insentiver heller, jeg vet ikke hva som er årsaken, så blir det heller ikke gjort noe med. Da kan*

*man snakke så mye man orker og hæler, uten at det skjer en dritt».*

– Respondent 7, 35-40 år, mellomleder

Dette utsagnet er en god oppsummering av diskusjonen rundt ledelse og ansvar, og hva som kan bli utfallet dersom ledere ikke er sitt ansvar bevisst i forhold til å iverksette tiltak som er i tråd med planverk og den moderne arbeidsgruppen. Alle våre respondenter sitter i maktposisjoner der de har mulighet til å gjøre en forskjell på hvordan det jobbes med mangfold i virksomheten, og det er derfor opp til dem å ta initiativ til handling.

### **5.3 Mangfold og rekruttering**

Litteraturen er tydelig på hva som kjennetegner en rettferdig seleksjonsprosess; man må utelukkende vektlegge jobbrelevante kriterier (Skorstad, 2015, s. 254). Så fort man tar andre kriterier med i betraktning, som f.eks. hudfarge, alder, etnisitet og kjønn er den rettferdige seleksjonsprosessen kompromittert og per definisjon urettferdig (ibid). Skorstad (2015, s. 254) påpeker at «en rettferdig seleksjon innebærer at en kandidat fra en minoritetsgruppe får de samme mulighetene som de øvrige kandidatene» og vice versa. Dermed kan man si at våre respondenters argument for å fokusere på profesjonell bakgrunn og behandle alle likt er et riktig utgangspunkt for en rettferdig seleksjonsprosess.

Men dersom det å behandle alle likt hadde vært målsettingen, ville våre respondenter likevel gjennomført urettferdige og direkte diskriminerende seleksjonsprosesser. Flere respondenter beskrev nemlig at de var opptatt av å bygge team, og at de var redde for å ansette noen som kunne bli krasj med den eksisterende personalgruppen. Dermed ble det tillagt et kriterie i seleksjonsprosessen om å ha en personlighet som passet inn, eller ikke være for ulik de andre ansatte. Dette er kriterier som gjør det umulig å gjennomføre en rettferdig og objektiv seleksjonsprosess, og i tillegg introduseres det allerede her et diskriminerende aspekt ovenfor annerledeshet (Skorstad, 2015). Videre uttalte en respondent at det var spennende å tenke mangfold, men når det kom til stykket så valgte man likevel det trygge, vante og det som var likt det en hadde fra før. Sistnevnte er et tydelig eksempel på Rogstad og Braanen Sterri (2014) sitt argument

om at idealet om mangfold er enkelt og uforpliktende tidlig i rekrutteringsprosesser, men når det kommer til den endelige rangeringen og innstillingen av en ny kandidat sees arbeidet med å tenke mangfold som unnagjort og man står fritt til å favorisere likhet. Fenomenet med å favorisere likhet introduserte vi i teoridelen som homososial reproduksjon, og er en direkte diskriminerende holdning som bidrar til ekskludering av personer med mangfoldsbakgrunn utelukkende fordi de er annerledes, og man ender da opp med grupper av mennesker som systematisk får færre muligheter i yrkeslivet (Haaland, 2019; IMDi, 2021; Rogstad & Braanen Sterri, 2014; Sandal & Bye, 2009; Skorstad, 2015; Thiis-Evensen et al., 2009).

Dersom økt mangfold på arbeidsplassen er målet, kan man ikke utelukkende forholde seg til det som Skorstad (2015) betegner som en rettferdig seleksjonsprosess. Å rekruttere for økt mangfold vil i praksis være urettferdig ovenfor majoriteten, men det kan som Noon (2010) og Thiis-Evensen et al. (2009) påpeker være en nødvendig, positiv form for diskriminering for å oppnå en målsetting som bidrar til likestilling og rettferdighet på et større plan. Argumentet for at mangfold på arbeidsplassen sikrer likestilling og integrering av minoritetsgrupper mener vi i stor grad veier opp for urettferdigheten ved positiv diskriminering av minoritetsgrupper i rekrutteringsprosesser, fordi det til dels er snakk om store forskjeller hva gjelder samfunnsdeltakelse og inkludering i arbeidslivet (Berg et al., 2012; Brandi et al., 2004; Thiis-Evensen et al., 2009). Våre respondenter er i tillegg representanter fra offentlig virksomhet som har et ekstra samfunnsansvar og bør gå foran som gode eksempler når det kommer til rekruttering for å gjenspeile samfunnet. Dette argumentet ble også gjentatt av omtrent halvparten av respondentene våre, sammen med en påstand om at virksomhetene er for dårlige på dette. Igjen opplever vi at respondentene peker på svakheter hos «virksomheten», til tross for at de selv står ansvarlige for rekrutteringen av medarbeidere og ledere til deres del av virksomheten. Her kommer vi tilbake til Thomas & Ely (1996; 2001) sitt tilgang- og legitimitetsparadigme, i den forstand at lederne anerkjenner at samfunnet og brukermassen er mangfoldig sammensatt, og at virksomheten har et ansvar for å gjenspeile dette. Likevel blir ikke faktorer som gjør ansattgruppen mangfoldig faktisk verdsatt i særlig grad. Et par av respondentene trakk frem eksempler på hvordan de hadde nyttiggjort medarbeideres mangfoldsbakgrunn,

men dette fremstod mer som initiativ fra arbeidstakeren selv, eller som rene tilfeldigheter, snarere enn at det faktisk forelå planer for å utnytte dette potensialet (Thomas & Ely, 2001, s. 243). Dersom virksomhetene skal oppnå økt mangfold og en bedre gjenspeiling av samfunnet må lederne starte med dedikert rekruttering av personer med mangfoldsbakgrunn, fremfor å falle tilbake på de trygge og vante strategiene de hittil har benyttet (Thiis-Evensen et al., 2009).

Et av våre forskningsspørsmål gikk ut på å undersøke hva slags fokus mangfold får i rekrutteringsprosesser. I beskrivelsen av sine fremgangsmåter innenfor rekruttering var det tydelig at respondentenes egne holdninger, verdier og kriterier var rådende. Alle beskrev at de fulgte en rekrutteringsstrategi, men dette viste seg å være egne strategier som lederne selv følte var hensiktsmessige, og ikke den overordnede rekrutteringsstrategien som sto beskrevet i kommunenes temaplaner for arbeidsgiverpolitikk. Dette kan tyde på at det er mangel på tilslutning til rekrutteringsstrategiene som foreligger, eller kanskje mangelfullt arbeid med meningsskaping rundt strategiene fra kommunenes side (Hernes, 2016; Salancik, 1977). Haaland (2019) presiserer viktigheten av å ha en solid rekrutteringsstrategi på virksomhetsnivå og et bevisst forhold til hvilke personer som er ansvarlig for rekruttering for å opprettholde fokus på virksomhetenes mål og strategier. At lederne viser tilslutning til rekrutteringsstrategien er alfa og omega for å oppnå målsetningene, og uten et felles utgangspunkt vil rekrutteringsprosessen bære preg av den enkelte leders egne holdninger, fordommer og kriterier (Haaland, 2019, s. 97). Dette ser vi et tydelig eksempel på hos våre respondenter. Beskrivelsene respondentene ga av fremgangsmåten de benyttet i rekrutteringsprosesser var lite sammenhengende med den anbefalte fremgangsmåten fra forskning (Haaland, 2019; Kuvaas og Dysvik, 2020; Martinsen, 2013; Skorstad, 2015). Eksempelvis var det ingen av respondentene som reelt sett analyserte hvilke behov de hadde bak en stilling, og de benyttet i stedet subjektive vurderinger om hvem som etter deres oppfattelse passet best inn.

Videre var det flere av lederne som beskrev seg selv som «fargeblinde» i rekrutteringsprosesser, med den betydningen at (synlig) mangfold ikke var et hinder eller en fordel i en rekrutteringsprosess, men at det var «plass til alle» uansett



utseende og mangfoldsbakgrunn, - noe vi nå kjenner igjen som «den fargeblinde lederen» (Brandi et al., 2004). Andre nevnte at mangfold ikke måtte komme i veien for å rekruttere «den rette personen», ofte sett opp mot riktig kompetanse. Flere sa at mangfold kunne være en bonus dersom andre, viktigere kriterier var oppfylt. Det var alt i alt lite som tydet på at noen anså mangfold som en ressurs eller verdi i seg selv, tvert imot ble det heller omtalt som et slags «urettferdig trumfkort» dersom mangfoldskarakteristikk i seg selv skulle gi noen form for fortrinn i en rekrutteringsprosess. Dette er tydelige eksempler på Midtbøen og Rogstad (2012) sitt poeng om at arbeidsgivere gjennomgående mener at de handler riktig og moralsk i hver enkelt ansettelse, og dermed ikke anerkjenner at de er en del av problemet som bidrar til å skape barrierer for å oppnå økt mangfold på arbeidsplassene. Vi oppfatter det som at lederne selv anser sine rekrutteringsprosesser som rettferdige og dermed ikke er klar over at de bidrar til å skape slike barrierer siden de også identifiserer seg med positive holdninger til mangfold. Respondentenes holdning til mangfold når det kom til den faktiske rekrutteringen, minner om Thomas & Ely (1996; 2001) sin beskrivelse av diskriminerings- og rettferdighetsparadigmet. Det tilsynelatende moralske standpunktet om at alle skal få like muligheter og lik behandling uavhengig av ressursene som ligger i ulikhetene mellom mennesker kommer tydelig frem i svarene, og det fremstår som at lederne er fornøyde med å bare poengtere at mangfold er viktig for dem, samt å kunne vise til at de har et og annet mangfoldsalibi på arbeidsplassen og derfor ikke trenger å jobbe målrettet for å øke dette. Dette er motstridende holdninger til det å ta ansvar for mangfold i rekruttering.

Avslutningsvis var det flere respondenter som var bevisste på at mangfold fikk lite fokus i rekrutteringsprosessene, og som forklarte dette med at krav til formaliteter og byråkrati, og dermed økt tidspress og manglende ressurser, blir prioritert over fokus på mangfold. Både Brenna (2018), O'Leary og Weathington (2006) og Bleijenbergh et al. (2010) peker på at mangfold er normalen, og at det er på tide å innse at mangfold på arbeidsplassen ikke er et valg, men et faktum. Det at noen respondenter argumenterer for at mangfold er en «luksus» man kan fokusere på når man har bedre tid, tyder på at mangfold ikke er en integrert del av rekrutteringsprosessene hos disse lederne. Dette er nok et tegn på at de uttalte positive holdningene til mangfold ikke strekker seg

særlig dypt. I tillegg er det gjennom New Public Management lagt opp til at lederne selv skal få handlingsrom til å fordele ressurser til de områdene de selv mener er nødvendig for å kunne drive mest mulig lukrativt for virksomheten og samtidig i tråd med kommunenes planverk (Halvorsen et al., 2014; Hood, 1991; Christensen & Læg Reid, 1999; Christensen & Læg Reid, 2001). Her fremstår det som hensiktsmessig at lederne gjennomgår hvordan de benytter handlingsrommet som NPM er ment til å gi, og diskutere hvilke områder som bør prioriteres for å bevisstgjøre seg rundt sine holdninger og hvilket spillerom de egentlig har til å påvirke dette selv. O'Leary og Weathington (2006) sier at heller enn å argumentere for hvorfor man skal ha mangfold, eller forsøke å rettferdiggjøre fokuset på mangfold i virksomheter, så er det mer hensiktsmessig å fokusere på hvordan lede ressursene i en mangfoldig arbeidsmasse for å oppnå produktivitet, effektivitet og gode resultater. Vi mener at lederne bør satse på å øke den formelle kompetansen på mangfoldsledelse slik at mangfold blir en naturlig og integrert del av tradisjonell personalledelse, inkludert implementering av en justert rekrutteringsprosess.

Oppsummert fremstår det som at fokuset mangfold får i virksomhetenes rekrutteringsprosesser verken er systematisk eller planlagt, men heller individuelt og tilfeldig. Ledere følger ikke rekrutteringsstrategien som er beskrevet i temaplanene, og verken tar eller vedkjenner seg ansvar for å gjenspeile befolkningen i rekrutteringsprosessene. Det er derfor ikke sammenheng med virksomhetens strategier for økt mangfold på arbeidsplassen og ledernes tilnærming til temaet, ei heller mellom ledernes uttalte holdning til mangfold og rekruttering praksis.

## **5.4 Meningsskaping, narrativ og tilslutning**

Et av våre hovedfunn viser at majoriteten av respondentene ikke har kjennskap til sine respektive kommuners mangfoldsstrategi. Svaret på vårt forskningsspørsmål om hvilken mening mangfoldsstrategien gir for lederne, er dermed at strategien i seg selv ikke bidrar til meningsskaping, på bakgrunn av manglende kjennskap til og/eller implementering av strategien. Ledelse av meningsskaping handler ifølge Hernes (2016) og Smircich og Morgan (1982) om ledernes evne til å skape mening, eller å legge til rette for meningsskaping hos arbeiderne. Når det grunnleggende planverket ikke er

tilgjengelig eller godt nok implementert, er det vanskelig å oppnå eller lede meningsskapning for lederne som skal jobbe med strategien i praksis. Det er nærliggende å tenke at de som sitter med ansvaret for utformingen av planverket har et ansvar for å formidle dets lokasjon videre til de som er ansvarlige for å implementere strategiene. Meningsledelse er ifølge Hernes (2016) de tiltakene som ledere benytter for å påvirke og opprettholde meningskapning. Smircich & Morgan (1982, s. 7) fremhever at det er essensielt at ledelsen manøvrerer meningskapning på en slik måte at mottakerne selv orienterer seg mot det ønskede målet. Med andre ord er det lite som tyder på at verken lederne i kommunene eller virksomhetslederne i våre to virksomheter utøver meningsledelse, da det tilsynelatende ikke iverksettes tiltak for å påvirke eller opprettholde meningskapning rundt mangfoldsstrategiene, og våre virksomhetsledere og avdelingsledere ikke selv orienterer seg mot implementering av mangfoldsstrategiene.

For at meningskapning skal kunne finne sted kreves tydelig innramming og lederskap, som vil kunne skape samhandling, - som igjen vil kunne føre til tilslutning til narrativet (Hernes, 2016; Weick, 1995). Disse elementene er gjensidig påvirkende, og viser at det ikke er nok å bare ha et planverk på plass, men at dette må kommuniseres og implementeres gjennom målrettet innramming og meningskapning på alle nivåer i en virksomhet. Vi snakker her om meningsledelse, som er en tydelig lederoppgave, og da kommer vi igjen tilbake til spørsmålet om hvem som skal ta ansvar for dette om ikke lederne av virksomheten? Hvorfor våre respondenter ikke har kjennskap til strategien er uklart, men det er løftet frem tidligere i kapitlet at strategiene er ferdig utarbeidet og tilgjengelig i kommunenes planverk. Dette antyder at lederne selv ikke har orientert seg tilstrekkelig i planverket. Samtidig vet vi at lederne jobber med temaplanene på jevnlig basis. Vi mener at det er arbeid med meningsledelse, implementering av fokusområder og meningskapning rundt disse, fra øverste hold og ned til nederste mellomledernivå, som må til for at budskapet skal oppfattes i tilstrekkelig grad hos alle relevante aktører i virksomhetene.

Da vi gjennomgikk kommunenes temaplaner for arbeidsgiverpolitikk, var det tydelig at det forsøkes å skape et narrativ rundt kommunens verdsetting av mangfold, og at

dette er et satsingsområde som skal ha høyt fokus. Utfordringen er at det i begge temaplanene er vagt beskrevet både hvorfor mangfold og inkludering er et viktig satsningsområde, og hva det innebærer. Ifølge Smircich & Morgan (1982) er det god strategisk ledelse å sørge for at virksomheten har retningslinjer som gir mening for de som er direkte berørt av dem. Det er også bred enighet i forskningsfeltet om viktigheten av å ha et helhetlig strategisk planverk som tar for seg hvordan virksomheter skal jobbe med rekruttering og utvikling av mangfold for at fokusområdet skal bli oppfattet seriøst og meningsfylt av aktørene som skal jobbe med det (Brenna & Solheim, 2018; Drange, 2014; Døving & Nordhaug, 2007; Hernes, 2016; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Traavik, 2006). Meningsskaping starter altså på nivået der planverk blir utarbeidet, og er avhengig av ledelsens evne til å skape en felles identitet og inkluderende kultur (Brenna, 2018). Bartel & Garud (2009) peker på at narrativet gjenspeiles i organisasjonskulturen, og med det symboliserer en standard for akseptabel og forventet atferd i virksomheten. Det kan stemme overens med våre funn at det er uoverensstemmelse mellom virksomhetens planverk og respondentenes atferd, sett opp mot at virksomheten ikke har klart å skape tilslutning til narrativet. Et eksempel på en svakhet i utarbeidelsen av temaplanene som bidrar til manglende tilslutning er at det ikke foreligger en begrepsavklaring på hva kommunene legger i mangfold, eller om det er ulike aspekter ved mangfold som er viktigere fokusområder enn andre. Mangfold er som nevnt innledningsvis et vidt begrep som det ville vært hensiktsmessig å utdype i slike temaplaner for å sørge for at alle aktørene har en felles situasjonsforståelse, og en så lik oppfatning som mulig av hvilke verdier som ligger i det de skal jobbe med. Smircich og Morgan (1982, s. 2) påpeker at virksomheter kan bli situasjonelt paralyserte dersom de ansatte (våre respondenter) opplever at de ikke blir ledet, og at de fremstår immobile og desorganiserte i søken etter instruksjoner. Når vi vet at meningsskaping og tilslutning til gjeldende narrativ starter med samhandling og samhandlingsmønstre, og at samhandling også ligger til grunn for meningsskaping, ser vi hvordan f.eks. en manglende begrepsavklaring rundt mangfold kan føre til at aktørene går i mange ulike retninger eller ender opp med å skape sine egne narrativ, i stedet for å danne felles samhandlingsmønstre og dermed skape tilslutning til kommunenes gjeldende narrativ (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Hammer & Høpner, 2019; Hernes, 2016).

Flere av våre respondenter omtalte mangfold som et trendy fokus, noe som definerer mangfold som en endring i fokusområdet til lederne. Willbergh et al. (2012) beskriver at endringer må gjenkjennes som relevante i de sammenhengene aktørene er i for at de skal ses på som meningsfulle, samtidig som det er viktig at aktørene kan forstå hvorfor endringene anses som viktige. Mangfold er i stor grad relevant for våre ledere i yrkessammenheng, spesielt knyttet opp mot rekruttering. Dette bekrefter våre respondenter ved at de alle omtaler fokuset på mangfold som viktig, og at de anerkjenner fokuset som meningsfullt til tross for manglende kjennskap til virksomhetenes mangfoldsstrategier. Dette er forøvrig et godt eksempel på March og Simons (1958) skille mellom tilslutning til organisasjonen og tilslutning til oppgaven. Likevel er det usikkert i hvilken grad det er riktig å si at respondentene faktisk tilslutter seg mangfoldsoppgaven. Dersom vi skal se respondentenes holdninger rundt mangfold opp mot Salanciks (1977) fire trekk som identifiserer tilslutning, er det lite som minner om tydelighet, frivillighet, irreversibilitet og offentlighet i respondentenes handlinger. Lederne uttrykker enighet rundt mangfold som viktig og at offentlige virksomheter har et ansvar for å gjenspeile samfunnet, men som Hernes (2016) påpeker er enighet en oppfatning og ikke en handling, noe tilslutning jo er. Med andre ord så hører vi mye enighet og positiv prat om mangfold fra våre respondenter, men vi ser lite handlinger som understøtter dette fokuset ved at de faktisk tilslutter seg oppgaven. Likevel ligger det også et ansvar hos de som har utformet temaplanene, og dersom kommunen hadde klart å skape tilslutning til narrativet gjennom meningsskaping, hadde vi sannsynligvis sett en tydeligere rekke av samhandling og samhandlingsmønstre hos respondentene i arbeidet med mangfold (Hernes, 2016).

Til slutt vil vi trekke frem et overraskende og viktig funn vi oppdaget underveis i vår forskning på meningsskaping og mangfold; det foreligger lite til ingen tidligere forskning på denne sammenhengen. Vi mener at dette er et stort og vesentlig hull i forskningsfeltet som bør utforskes ekstensivt, da tidligere forskning på meningsskaping tilsier at meningsskaping er nøkkelen til å oppnå tilslutning rundt implementering av nye fokusområder og endringer (Hernes, 2016). Videre forskning på sammenhengen mellom meningsskaping og rekruttering av mangfold vil sannsynligvis kunne bidra til

bedre forståelse, og forhåpentligvis kan man som følge av dypere forståelse av denne sammenhengen se praktiske implikasjoner som mer mangfoldig rekruttering generelt, og deretter økt representasjon i ledergrupper spesielt. Vi mener at meningsskapning og formell kompetanse innen mangfoldsledelse er essensielle elementer for at ledere skal kunne forstå hvilke verdier som ligger i mangfold, og deretter selv aktivt benytte mangfoldets ressurser for å skape merverdi for sine virksomheter.

## 5.5 Besvarelse av problemstilling

Med bakgrunn i vår analyse og diskusjon av funnene har vi nå grunnlag for å besvare problemstillingen: «*hvordan gir offentlige virksomheters mangfoldsstrategi mening for ledere, og hvordan påvirker dette rekruttering av mangfold?*». I de to virksomhetene i vår casestudie er det for lite fokus på meningsskapning og implementering av strategi og planverk, til at selve mangfoldsstrategien gir mening for lederne, og mangfoldsstrategien har dermed liten påvirkning på rekruttering av mangfold.

Det er dog flere tiltak som kan iverksettes for å endre på dette som vi skal komme tilbake til i konklusjonen, og i noen tilfeller er motivasjonen høy hos enkeltindivider som vil finne mening i arbeid for økt mangfold i arbeidslivet uten at dette er motivert av mangfoldsstrategier. Virksomhetene i vår studie fungerer ikke som ambassadører for alle offentlige virksomheter, men funnene gir oss en pekepinn på hvilke utfordringer som kan foreligge i arbeidet med å skape mening rundt fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser med formål om å øke mangfoldsrepresentasjonen i arbeidslivet.

## 5.6 Sammenfatning av diskusjonskapittel

I dette kapittelet har vi tatt for oss hovedfunnene som kom frem av vår forskning og diskutert disse i lys av litteraturen som ble presentert i teorikapittelet. Vi har diskutert funn knyttet til respondentenes tilnærming til, og forståelse av mangfold, og hvordan respondentene har oppfattet sine ansvarsområder i forhold til å sette mangfold på agendaen. Videre har vi sett på utfordringer knyttet til svært homogene ledergrupper, og i hvilken grad respondentene oppfatter formell kompetanse på mangfoldsledelse

som en nødvendighet i sitt daglige arbeid. Videre har vi gjennomgått og diskutert respondentenes fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser, og sett at ledere i stor grad avviker fra virksomhetens vedtatte mangfolds- og rekrutteringsstrategier. Til slutt har vi diskutert virksomhetens manglende evne til å skape mening rundt mangfoldsstrategier, og løftet frem og diskutert funn knyttet til manglende forskning på forholdet mellom meningsskaping og mangfold eller mangfoldsledelse. Vi har benyttet våre forskningsspørsmål til å veilede oss gjennom de aktuelle funnene for å avslutningsvis kunne trekke frem og svare ut problemstillingen.

## 6 Konklusjon og anbefalinger

I dette kapittelet vil vi konkludere innenfor hvert av de fire forskningsspørsmålene, samt problemstillingen, og se nærmere på hvordan våre funn kan benyttes som underlag for en ny analysemodell som vi har operasjonalisert gjennom de to virksomhetene i denne studien.

### 6.1 Mangfold som begrep og fenomen

Våre undersøkelser viser at respondentenes mangfoldsdefinisjoner er svært individuelle, men med det til felles at alle mener at mangfold er viktig. Videre beskriver respondentene mangfold gjennom begreper knyttet til kompetanse og faglig bakgrunn, kjønn, funksjonsnivå, kultur, personlighet og etnisitet, - i den rekkefølgen. Spesielt den usynlige mangfoldskategorien vi valgte å kalle «profesjonell bakgrunn» får fokus blant våre respondenter, og er tilsynelatende høyest verdsatt. Dette står i kontrast til tidligere forskning som i stor grad setter søkelys på synlig mangfold som etnisitet, alder og kjønn (Bore et al., 2013; Brekke et al., 2020; Fine et al., 2020; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020; Traavik, 2021; Yang & Matz-Costa, 2018). Flere av respondentene påpekte at de fokuserte på å behandle alle likt og gi alle like muligheter – en holdning som gjør at man står i fare for å overse det positive som ligger i forskjellene mellom mennesker og dermed ikke utnytter verdien i mangfold (Brandt et al., 2004).

Vår konklusjon på forskningsspørsmålet om hvordan lederne i virksomheten forstår mangfold som begrep og fenomen, er at deres forståelse av mangfold og hvilke ressurser som ligger i mangfoldet, fremstår som overflatisk. Samtidig er det enighet blant respondentene om at mangfold bør løftes høyere på agendaen, og flere anerkjenner utfordringer knyttet til manglende mangfold i egen virksomhet - dog uten å gå videre i sine beskrivelser av hvorfor det er problematisk eller hva man kan gjøre for å endre dette. Dette er holdninger som er med på å underbygge vår konklusjon.



## **6.2 Sammenheng mellom mangfoldsstrategi og praksis**

De fleste av respondentene var ikke kjent med virksomhetenes mangfoldsstrategier, de ble ikke målt på satsingsområdene knyttet til mangfold, inkludering og likestilling, og respondentene hadde heller ikke spesifikke arbeidsoppgaver innenfor disse områdene. En gjennomgående forklaring var at det var for lite tid og ressurser satt av til mangfold, og at dette temaet ofte endte opp som salderingspost i en travel hverdag.

Vår konklusjon på forskningsspørsmålet om hvordan sammenhengen er mellom mangfoldsstrategi og praksis i virksomhetene, er at det per i dag ikke foreligger en sammenheng mellom disse to. Vi opplever at respondentene omtaler mangfold som positivt, men når det kommer til å ta ansvar for implementering kikker de fleste en annen vei eller peker på noen andre. Dette på tross av tidligere forskning som hevder at realisering av verdiene som mangfold kan gi forutsetter at virksomhetene omsetter deres holdning til mangfold over til handling i praksis (Brenna & Solheim, 2018; Jacobsen & Fredriksen, 2016; Traavik, 2006).

## **6.3 Meningsskaping som følge av mangfoldsstrategi**

Majoriteten av respondentene hadde ikke kjennskap til deres virksomheters respektive mangfoldsstrategi, på tross av at denne er ferdig utarbeidet og tilgjengelig i kommunenes planverk og at respondentene i stor grad rapporterte om at planverket som helhet var en del av deres ukentlige ledermøter.

Konklusjonen på forskningsspørsmålet om hvilken mening mangfoldsstrategien gir for lederne, er dermed at strategien i seg selv ikke gir mening, - i dette tilfellet på bakgrunn av manglende kjennskap til og/eller implementering av strategien. Dog oppgir respondentene andre grunner til at mangfold gir mening, men siden dette i liten grad følges opp av handlinger som fremmer økt mangfold på arbeidsplassen så fremstår det som usikkert i hvilken grad dette faktisk er tilfellet.

## 6.4 Fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser

Respondentene rapporterte at de fokuserte på å behandle alle kandidater likt, og på å gjennomføre rettferdige seleksjonsprosesser i forbindelse med rekruttering. Samtidig beskrev respondentene at de var redde for å ansette noen som kunne utfordre den eksisterende personalgruppen, for eksempel ved at kandidaten var for ulik andre ansatte. Dette alene gjør det umulig å gjennomføre en rettferdig seleksjonsprosess.

I videre beskrivelser var det tydelig at respondentenes holdninger, verdier og kriterier var rådende i seleksjonsprosessen. Respondentene fulgte egne rekrutteringsstrategier som de følte var hensiktsmessige, og ikke rekrutteringsstrategien fra virksomhetens temaplan. I tillegg verken tok eller vedkjente respondentene seg ansvar for å gjenspeile befolkningen i rekrutteringsprosessene. Det var lite som tydet på at respondentene anså mangfold som en ressurs eller verdi i seg selv, og mangfoldselementet i deres egne rekrutteringsprosesser var verken systematisk eller planlagt, men fremstod heller individuelt og tilfeldig.

Vi ser ingen sammenheng mellom virksomhetens strategier for økt mangfold på arbeidsplassen og ledernes tilnærming til temaet, ei heller mellom ledernes uttalte holdning til mangfold og deres faktiske rekrutteringspraksis, med unntak av en respondent. Vår konklusjon på forskningsspørsmålet om hva slags fokus mangfold får i rekrutteringsprosesser er dermed at mangfold får svært lite fokus utover den obligatoriske oppfordringen i utlysningsteksten om at kandidater med mangfoldsbakgrunn oppfordres til å søke.

## 6.5 Problemstilling

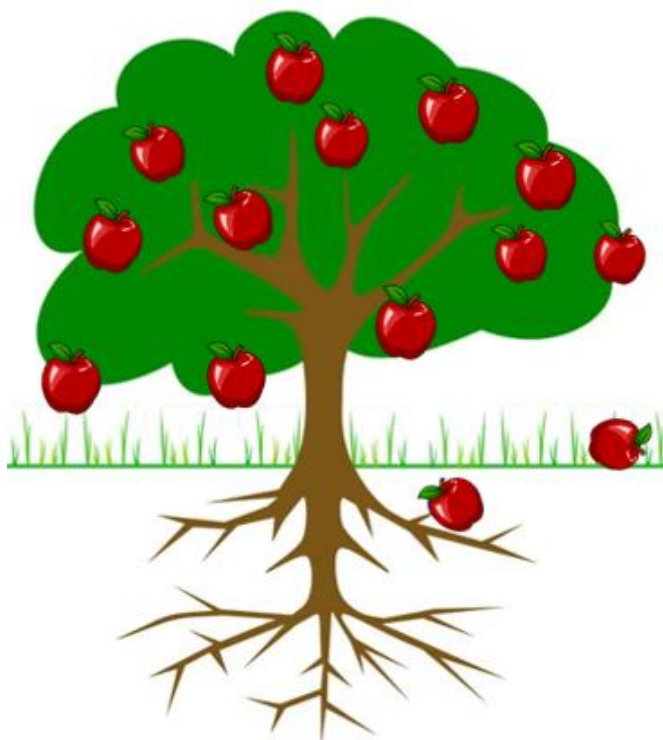
Forskningsspørsmålene dannet grunnlaget for å besvare problemstillingen «*hvordan gir offentlige virksomheters mangfoldsstrategi mening for ledere, og hvordan påvirker dette rekruttering av mangfold*».

Vår konklusjon på problemstillingen er at lederne i denne studien ikke finner mening i virksomhetenes mangfoldsstrategi og -planverk, noe som kombinert med overflattisk

forståelse for ressursene og verdiene som mangfold representerer, samt manglende utnyttelse av mulighetene som ligger i lederskapsrollen gjennom blant annet innføring av New Public Management i offentlig sektor, gjør at virksomhetenes rekrutteringsarbeid er lite påvirket av deres formelle mangfoldsstrategier.

## 6.6 Teoretiske implikasjoner - analysemodell for mangfold

Som et produkt av denne studien har vi utarbeidet en analysemodell som virksomheter kan benytte for å kartlegge hvordan de selv jobber med mangfold og rekruttering. Modellen, som er bygget opp rundt et epletre, er ment til å visualisere hvorvidt virksomhetens praksis innenfor rekruttering av mangfold er gjennomtenkt og omfattende, eller overflatisk og stykkevis.



Figur 5: «Epletreet» (egenprodusert, Condrup & Sommerstad, 2021)

Idéen og tankesettet bak analysemodellen «epletreet» er bygget opp slik:

**Trestammen;** representerer virksomhetens uttalte holdning til viktigheten av mangfold. Dersom virksomheten i høy grad anser mangfold som viktig, vil stammens tykkelse og høyde over bakken gjenspeile en slik holdning.

**Røttene;** representerer hvor dypt virksomhetens holdning til viktigheten og verdien av mangfold er forankret. Dersom mangfold kun er et image som ikke er forankret i strategier, prosesser og organisasjonskultur, vil røttene fremstå korte og tynne. Jo dypere holdningen sitter i virksomheten, jo mer solide røtter får treet, og organisasjonen vil kunne tåle en «storm rundt mangfold» i større grad.

**Grenene;** og deres plassering (trekronen) representerer formelle krav til stillinger som virksomheten tilbyr, og dermed hvor tilgjengelig virksomheten er for personer med ulik kompetanse og bakgrunn. Et frodig tre med grener som er tilgjengelige langt nedover stammen symboliserer en virksomhet med gode arbeidsmuligheter for en mangfoldig arbeidsmasse, selv uten spesifikk formell kompetanse. Dersom grenene kun er plassert i toppen av treet viser dette at virksomheten utelukkende har stillinger tilgjengelig for et snevert utvalg kandidater og det er lite rom for alternative former for kompetanse.

**Eplene;** og deres plassering representerer reelle muligheter for en mangfoldig søkermasse. Dersom grenene er plassert både høyt og lavt vil det være mulig å plassere eplene, altså ledige stillinger, slik at de er tilgjengelige for en bred søkermasse. Det er også mulig å rekruttere mangfold ved å plassere epler i alle ytterpunkter av grenene, selv om trekronen i seg selv er liten. Eplene kan sammenlignes med virksomhetens evne og/eller vilje til å faktisk rekruttere mangfold blant kandidatene som oppfyller formelle krav til stillingen.

Oppsummert ser vi at det for eksempel ikke nytter å ha en solid stamme, dype røtter og en frodig trekrone, dersom de rekrutteringsansvarlige kun henger epler på de øverste grenene som bare enkelte kandidater får tak i, som til syvende og sist fører til at virksomheten ikke øker mangfoldet blant sine ansatte.

### 6.6.1 «Epletreet» operasjonalisert i de to undersøkte virksomhetene

Analysemodellen «Epletreet» kan som nevnt benyttes som et verktøy for å gi en statusoversikt over arbeid med rekruttering av mangfold i egen virksomhet, og med

det øke lederes forståelse for området. Om vi skulle ha tegnet opp epletreet etter funnene i denne studien så ville vi sett den samme visualiseringen for begge virksomhetene, og den ville bestått av:

- en høy og tykk **trestamme** med bakgrunn i virksomhetenes uttalte holdning til mangfold, med mangfoldsstrategier som var nominert til Kommunal- og moderniseringsdepartementets mangfoldspris, samt et definert planverk for mangfoldsrekruttering
- tynne og korte **røtter** som kun ligger rett under bakkenivå for å symbolisere lav tilslutning og forankring til mangfoldsstrategiene blant lederne i virksomhetene, samt overflatiske holdninger til mangfoldets verdi og ressurser
- **grener** som henger både høyt og midt på treet, da arbeidsplassene i hovedsak er tilgjengelig for mennesker som oppfyller gitte kriterier innen eksempelvis utdannelsesnivå. Samtidig ble det rapportert om bruk av erfaringskonsulenter, noe som peker mot lavt hengende grener, men erfaringskonsulentene hadde ifølge respondentene svært liten jobbsikkerhet og dårlig kompensasjon for arbeidet, noe som gjenspeiles i de tynne røttene
- **eplene** er plassert blant de øverste (tilgjengelige) grenene siden lederne i virksomhetene velger å ikke rekruttere mangfoldet som finnes innenfor de formelle kriteriene, ved at de for eksempel ikke ansetter mennesker med en annen personlighet enn eksisterende ansattgruppe



Figur 6: «Epletreet», operasjonalisert for våre to virksomheter (egenprodusert, Condrup & Sommerstad, 2021)

Som vi ser av virksomhetenes «mangfoldstre» så viser dette lav grad av samsvar mellom uttalte holdninger (stamme), forankring av holdninger (røtter), stillingsutvalg (trekrone) og reell rekruttering av mangfold (epler). Det er vanskelig å plukke frukter (bli ansatt) i disse virksomhetene, og vi tror ikke at treet vil tåle en storm som følge av det mangfoldet som på tross av de dårlige forutsetningene måtte befinne seg i virksomhetene.

Merk at analysemodellen er en forenklet fremstilling av mer dyptgående analyser og vurderinger, og er kun ment for å gi en visuell oversikt over situasjonen til involverte parter. Det burde alltid medfølge en kvalitativ beskrivelse av anbefalinger, slik vi vil gi et eksempel på videre.

## **6.7 Praktiske implikasjoner – anbefaling for virksomhetene**

Vår anbefaling til de undersøkte virksomhetene er delt inn i fire sekvensielle steg, og er ment til å fungere som en «omstart» for mangfoldsarbeidet.

Først og fremst må kompetansen knyttet til mangfoldsledelse styrkes blant lederne i virksomhetene. Dette vil forhåpentligvis føre til at lederne får nye «briller», inkludert en felles forståelse av mangfold, samt hvilken verdi som kan ligge i mangfoldet dersom man utnytter dette riktig. Dette vil gjøre det mulig å styrke røttene i tre-metaforen fra kapittel 6.6.

Deretter må lederne benytte de nye brillene i en virksomhetsprosess hvor man etablerer ett felles narrativ gjennom å svare ut følgende spørsmål; hvor står virksomheten i dag knyttet til ulike typer mangfold, hva har vi gjort for å komme hit, og hvor ønsker vi å være om 3-5 år. I dette arbeidet er koordinering med (og tilhørende oppdatering av) kommunenes mangfoldsstrategi essensielt. Avslutningsvis må lederne selv velge hvordan man skal måle fremgang knyttet til mangfoldsarbeidet, før de gir sin tilslutning på en offentlig, ugjenkallelig og irreversibel måte. Dersom dette gjøres riktig så er vår hypotese at røttene til treet vil bli mer solide og vokse seg dypere ned i grunnen.

Når man har bestemt hvilken retning virksomheten skal bevege seg i, så må man diskutere hvilke tiltak ledelsen skal iverksette for å komme dit. Kan man utfordre formelle stillingskrav som eksempelvis utdanningsnivå, og med det lage tre kronen større med grener som er plassert lavere? Eller kanskje kan man jobbe med rekrutteringsprosesser og iverksette tiltak som hindrer diskriminering, noe som vil gjøre at eplene plasseres på et større utvalg av tilgjengelige grener? Sistnevnte kan eksempelvis inkludere bruk av verktøy for anonymisering av CVer, for å unngå diskriminering knyttet til bla.a. etnisitet. Dersom man ser at forespeilede tiltak går utover andre elementer i dagens driftssituasjon, så løftes og forankres disse konsekvensene ved behov hos ledelsen i kommunene.

Avslutningsvis må man sette fokus på mangfoldsrekruttering av ledere. Det å etablere egne prosesser, prosedyrer og programmer for å fremheve ledertalenter på tvers av mangfoldskarakteristikker er et viktig element for å øke mangfoldet i ledergrupper.

## **6.8 Avsluttende sammenfatning av studien**

Mangfold i arbeidslivet er på agendaen både nasjonalt og internasjonalt som aldri før. Samtidig har vår studie synliggjort mangler i forhold til offentlige virksomheters arbeid med meningsskaping for ledere som er ansvarlige for å rekruttere en mangfoldig arbeidsmasse. Vi anbefaler en mer helhetlig tilnærming til temaet, og har laget en analysemodell for å bistå med visualisering av virksomhetens situasjon.

## **6.9 Anbefaling for videre forskning**

Vi opplever gjennom våre undersøkelser at det er et vesentlig hull i forskningsfeltet knyttet til sammenhengen mellom meningsskaping og mangfold. Vi mener at denne kombinasjonen burde forskes mer på, da vi har en hypotese om at dersom virksomheter arbeider aktivt med meningsskaping knyttet til sin mangfoldsstrategi så kan mangfold bevege seg videre fra dagens oppfattelse som et «trendy fokus», og over til å bli en selvsagt og naturlig del av virksomheters eksistens i fremtiden.

## 7 Litteraturliste

- Andenæs, E. (2010). «Nok norsk» til å være «norsk nok»? Språk, arbeidsliv, likestilling. I A.-J. Berg, A. B. Flemmen & B. Gullikstad (Red.), *Likestilte norskheter: Om kjønn og etnisitet* (s. 195-224). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse* (Meld. St. 49 (2003-2004)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-49-2003-2004-/id405180/?ch=1>
- Arbeidsgiverportalen. (2020, 09. oktober). Hvordan gjøre en jobbanalyse?. Hentet fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/inkluderingsdugnaden/bli-bedre-pa-rekruttering/jobbanalyse>
- Arbeidsgiverportalen. (2021, 20. februar). Hvordan skrive stillingsannonser som inkluderer?. Hentet fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/inkluderingsdugnaden/bli-bedre-pa-rekruttering/hvordan-skrive-stillingsannonser-som-inkluderer>
- Baker, D. T. & Kelan, E. K. (2015). Policy and Practice of Diversity Management in the Workplace. I J. Syed & M. Özbilgin (Red.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective* (s. 78–105). Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Bartel, C. A. & Garud, R. (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, 20(1), 107-117. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0372>
- Bebbington, D. & Özbilgin, M. (2013). The paradox of diversity in leadership and leadership for diversity. *Management International*, 17, 14–24. [https://www.researchgate.net/publication/259602463\\_The\\_paradox\\_of\\_diversity\\_in\\_leadership\\_and\\_leadership\\_for\\_diversity](https://www.researchgate.net/publication/259602463_The_paradox_of_diversity_in_leadership_and_leadership_for_diversity)
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS



- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191–239.  
<https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Bjørnset, M., Rogstad, J. & Braanen Sterri, E. (2018). *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket* (Fafo-rapport 2018:01). Hentet [05.09.2021] fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/item/profesjonell-rekruttering-er-likestilt-rekruttering>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press
- Bleijenbergh, I., Peters, P. & Poutsma, E. (2010). Diversity Management Beyond the Business Case. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 413-421. <https://doi.org.ezproxy1.usn.no/10.1108/02610151011052744>
- Booth, W. C., Colomb, G. G., Bizup, J., Williams, J. M. & FitzGerald, W. T. (2016). *The Craft of Research* (4. utg.). Chicago: University of Chicago Press
- Bore, L. Djuve, A. B. & Tronstad, K. R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus* (Fafo-rapport 2013:11). Hentet [09.05.21] fra <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20301.pdf>
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W. & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Branstad, A. & Hernes, T. (2015, juni). *Could've been otherwise. Framing and commitment as contingencies of organizational becoming*. Innlegg presentert ved International Symposium of Process Organizational Studies, Kos, Hellas
- Brekke, J.-P., Fladmoe, A., Lidén, H. & Orupabo, J. (2020). *Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet. Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis* (Institutt for samfunnsforskning 2020:3). Hentet [03.10.21] fra <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2647287/Etnisk%2Bog%2Breligi%C3%B8st%2Bmangfold%2Bi%2Barbeidslivet.pdf?sequence=1>
- Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold?. *Praktisk økonomi & finans*, 34(3/2018), 186-195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>

- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse: mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Busch, T. (2019). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Carlsson, M. (2010). Experimental Evidence of Discrimination in the Hiring of First- and Second-generation Immigrants. *LABOUR*, 24(3), 263-278.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9914.2010.00482.x>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (1999). New Public Management: Design, Resistance, or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System. *Public Productivity & Management Review*, 23(2), 169-193.  
<https://doi.org/10.2307/3380777>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2001). New Public Management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), 73-94. <https://doi.org/10.1080/14616670010009469>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2002). New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *The Journal of Political Philosophy*, 10(3), 267-295.  
<https://doi.org/10.1111/1467-9760.00153>
- Cook, A. & Glass, C. (2013). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Dahlen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2012). *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

- Doverspike, D., Taylor, M., Schultz, K. & McKay, P. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Non-traditional Demographic Groups. *Public Personnel Management*, 29(4). <https://doi.org/10.1177/009102600002900403>
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: en kunnskapsoversikt* (AFI-rapport 3/2014). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta*, 21(1), 51-63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-04>
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.2307%2F2667087>
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, 98(6). <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2010). Mål og mening? - Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi & finans*, 1(27), 99-111. <https://www.idunn.no/pof/2010/01/art10>
- Fine, C., Sojo, V. & Lawford-Smith, H. (2020). Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 36-72. <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2009). *Informasjon om aktivitets- og rapporteringsplikten vedrørende likestilling og arbeid mot diskriminering* (PM 2009-19). Hentet fra <https://lovdata.no/static/SPHPM/pdf/pm-2009-19.pdf>
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Halvorsen, K., Stjernø, S. & Øverbye, E. (2014). *Innføring i helse- og sosialpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hammer, S. & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers* (2. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Heath, A. F., & Cheung, S. Y. (Red.). (2007). *Unequal Chances: Ethnic Minorities in Western Labour Markets*. Oxford: Oxford University Press for the British Academy. Hentet fra

<https://britishacademy.universitypressscholarship.com/view/10.5871/bacad/9780197263860.001.0001/upso-9780197263860>

- Hernes, T. (2014). Proces, emergens og meningskabelse. I P. Kjær & S. Vikkelsø (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 279-299). København: Hans Reitzels Forlag
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Hood, C. (1991). A public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity* (McKinsey & Company, 2018). Hentet [16.09.21] fra [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2021, 16. april). Hvordan sikre seg den beste kandidaten? Tips til rekruttering av mangfold. Hentet fra <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/rekruttering/hvordan-sikre-seg-den-beste-kandidaten/>
- Jacobsen, A.-K. & Fredriksen, W. (2016). *Mangfold gir konkurransefortrinn - en ubenyttet ressurs for norske selskaper* (Accenture, 2016). Hentet [09.05.21] fra <https://docplayer.me/24893348-Mangfold-gir-konkurransefortrinn-en-ubenyttet-ressurs-for-norske-selskaper.html>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utg.). Oslo: Cappelen Damm AS

- Johannessen, A., Tufte P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2004). *Politiets rolle og oppgaver* (Meld. St. 42 (2004-2005)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-2004-2005-/id199239/?ch=8>
- Karlsbakk, A. & Sonniks, M. (2021). Om mangfoldsprisen. Hentet [07.09.2021] fra <https://www.mangfoldsprisen.no/om-mangfoldsprisen/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). Veileder: Mangfoldsrekruttering. Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/mangfoldsrekruttering.pdf>
- Kommunikasjonsforeningen. (2021, 14. september). Guide for rekrutteringsstrategi. Hentet fra <https://www.kommunikasjon.no/om-oss/mangfold/artikler/sjekkliste-for-mangfoldig-rekruttering>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kvittingen, I. (2011). *Lik eller unik arbeidstaker? Synlige minoriteters erfaringer med å søke jobb* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/15371>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley
- Martinsen, Ø. (2013). Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I L. Lai (Red.), *Strategisk kompetanseledelse* (3. Utg. s. 83-115). Bergen: Fagbokforlaget

- Mensi-Klarbach, H. & Seierstad, C. (2020). Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. *European Management Review* 17(3), 615-631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). Diskriminerings omfang og årsaker (Institutt for samfunnsforskning, 2012:1). Hentet [29.09.21] fra <https://www.imdi.no/contentassets/a5b5a2d62b424ee9aad5a718ac468a7f/rapport-2012.-diskriminerings-omfang-og-arsaker>
- Noon, M. (2010). The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination?. *Work, Employment and Society*, 24(4), 728-739. <http://doi.org/10.1177/0950017010380648>
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2021, 06. november). Hva er Female Future?. Hentet fra <https://www.nho.no/samarbeid/female-future/fakta-om-female-future/>
- O’Leary, B. J. & Weathington, B. (2006). Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 283-292. <http://doi.org/10.1007/s10672-006-9024-9>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Reddy, C. N., Adhikari, J. & Chitranshi, J. (2017). Understanding and Managing Gender Diversity Challenges at Leadership Positions: A Review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 40-44. Hentet fra <http://www.publishingindia.com/jshrm/32/understanding-and-managing-gender-diversity-challenges-at-leadership-positions-a-review/565/4016/>
- Regio AS. (2020). Sysselsetting i offentlig og privat sektor siden år 2000. Hentet [22.02.21] fra [https://www.kommuneprofilen.no/Profil/Sysselsetting/DinRegion/sysselsetting\\_i\\_offentlig\\_og\\_privat\\_sektor\\_siden\\_2000.aspx](https://www.kommuneprofilen.no/Profil/Sysselsetting/DinRegion/sysselsetting_i_offentlig_og_privat_sektor_siden_2000.aspx)
- Repstad, P. (2018). *Mellom nærhet og distanse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Robson, C. (2011). *Real World Research. A resource for Social Scientist and Practitioner Researcher* (2. Utg.). Oxford: Blackwell Publishers
- Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser: En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Rogstad, J. & Braanen Sterri, E. (2014). Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet; En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger (Fafo-rapport 2014:33). Hentet [09.10.21] fra <https://www.fafo.no/images/pub/2014/20380.pdf>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Sandal, G. M. & Bye, H. H. (2009). Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder. I G. M. Sandal (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler* (s. 99-116). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Sandum, E. (2015, 27. februar). Vil kvotere minoriteter. Hentet fra <https://kifinfo.no/nb/2016/05/vil-kvotere-minoriteter>
- Saue, O. A., Ringnes, T. & Hager-Thoresen, F. (2020, 08. september). Staten styres av hvite. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/karriere/i/4q6JOR/staten-styres-av-hvite-naa-tar-regjeringen-selvkritikk-for-lite-mangfo>
- Seierstad C., & Huse M. (2017). Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned. I: C. Seierstad, P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (Red.) *Gender Diversity in the Boardroom* (s. 11-45). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_2)
- Siemiatycki, M. (2019). The Diversity Gap in the Public-Private Partnership Industry: An Examination of Women and Visible Minorities in Senior Leadership Positions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(2), 393-414. <https://doi.org/10.1111/apce.12240>
- Skjelbred, S-E., Sadeghi, T., Ulvestad, M. E. S., Eide, T. & Støren, L. A. (2021). Nyutdannet under en pandemi: Resultater fra Kandidatundersøkelsen 2020 (NIFU rapport 2021:10). Hentet fra <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2759769/NIFUrapport2021-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: the Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Statistisk sentralbyrå. (2020, 03. september). Personer med nedsatt funksjonsevne, arbeidskraftundersøkelsen. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og->



[lonn/sysselsetting/statistikk/personer-med-nedsatt-funksjonsevne-arbeidskraftundersokelsen](#)

Statistisk sentralbyrå. (2021a, 09. mars). Innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrereforeldre>

Statistisk sentralbyrå. (2021b, 11. februar). Registrerte arbeidsledige blant innvandrere. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl/kvartal>

Store norske leksikon. (2017, 01. juni). Privat sektor. Hentet fra [https://snl.no/privat\\_sektor](https://snl.no/privat_sektor)

Store norske leksikon. (2018, 17. september). New Public Management. Hentet fra [https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)

Store norske leksikon. (2020, 30. mars). Offentlig sektor. Hentet fra [https://snl.no/offentlig\\_sektor](https://snl.no/offentlig_sektor)

Strindlund, L., Abrandt-Dahlgren, M. & Ståhl, C. (2019). Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study, *Disability and Rehabilitation*, 41(24), 2910-2917.  
<https://doi.org/10.1080/09638288.2018.1481150>

Søderberg, A. M. (2006). Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a crossborder merger. *Management International Review*, 46(4), 397-416.  
<https://doi.org/10.1007/s11575-006-0098-2>

Sønju Le Bruyn Goldeng, E. & Seierstad, C. (2020). Kjønnsbalanse blant toppledere i Norge. *Magma*, 3(2020), 67-80. <https://old.magma.no/kjonnsbalanse-blant-toppledere-i-norge>

Teigen, M. (2002). Kvotering til styreverv: Mellom offentlig regulering og privat handlefrihet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(1), 73-104.  
<http://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2002-01-04>

Thiis-Evensen, A., Skattum, C. & Sekkesæter, H. (2009). *Mangfold i ledelse* (Asplan Viak og Kulturell Dialog AS). Hentet [28.10.21] fra <https://docplayer.me/52064136-Ks-mangfold-i-ledelse-dato.html>



- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.  
<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Tipper, J. (2004). How to Increase Diversity Through Your Recruitment Practices. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 158-161.  
<https://ezproxy1.usn.no:3528/10.1108/00197850410542392>
- Transnational Arts Production. (2014). Mer makt til mangfoldet. Hentet fra [https://trap.no/uploads/trap\\_publicasjon\\_mer\\_makt\\_til\\_mangfoldet\\_2021-04-08-084445.pdf](https://trap.no/uploads/trap_publicasjon_mer_makt_til_mangfoldet_2021-04-08-084445.pdf)
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma*, 9(2), 22-29.  
<https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- Traavik, L. E. M. (2021, 04 mai). Norske bedrifter går glipp av grått gull - Kun 2 av 100 bedrifter ser på alder som mangfold. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/2021/norske-bedrifter-gar-glipp-av-gratt-gull-kun-2-av-100-bedrifter-ser-pa-alder-som>
- Van Laer, K. & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203 –1227.  
<https://journals-sagepub-com.ezproxy1.usn.no/doi/pdf/10.1177/0018726711409263>
- Verbeeten, F. H. M. & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978.  
<https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications
- Willbergh, I., Midtsundstad, J. H., Kristiansen, A., Langfeldt, G. & Skagen, K. (2012). *Opplæring i arbeidslivet: en didaktisk innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Yang, J., & Matz-Costa, C. (2018). Age Diversity in the Workplace: The Effect of Relational Age Within Supervisor–Employee Dyads on Employees' Work Engagement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 87(2), 156–183. <https://doi.org/10.1177/0091415017709798>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods* (5. utg.). California: Sage Publications

Østerud, K. L. (2020). Leading the Way? State Employers' Engagement with a Disability Employment Policy. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 3–21.  
<https://doi.org/10.18291/njwls.122196>

***Studentene har også benyttet tekst fra egne tidligere arbeid i form av innleveringer og eksamener i følgende studier:***

Maja Condrup, eksamen i Mangfoldsledelse, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

Maja Condrup, gruppeinnlevering i Mangfoldsledelse, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

Maja Condrup, eksamen i Organisering, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

Maja Condrup, eksamen i Samfunnsmessige rammebetingelser, bachelor i barnevern i et flerkulturelt samfunn, USN Porsgrunn

Monica Brateng Sommerstad, eksamen i Mangfoldsledelse, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

Monica Brateng Sommerstad, gruppeinnlevering i Mangfoldsledelse, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

Monica Brateng Sommerstad, eksamen i Organisering, master i innovasjon og ledelse, USN Vestfold

## **8 Oversikt over figurer og tabeller**

Figur 1 (s. 25): Seemas modell for mangfoldsledelse

Figur 2 (s. 27): Analysemodell for å oppnå økt mangfold i ledelse

Figur 3 (s. 47): Elementene i meningsskapingsprosessen

Figur 4 (s. 51): Helhetlig oversikt over elementene for ledelse av, og elementene i, meningsskapings-prosessen

Figur 5 (s. 113): «Epletreet»

Figur 6 (s. 115): «Epletreet», operasjonalisert i våre to caser

Tabell 1 (s. 56): Forskningsstrategier

Tabell 2 (s. 60): Oversikt over respondenter

Tabell 3 (s. 66): Oversikt over intervjuenes varighet og antall sider med transkripsjon

Tabell 4 (s. 69): Eksempel på kodestruktur benyttet til å kategorisere funn

## Vedlegg 1 – Tabell over mangfoldsbegreper

Kategori	Karakteristikker som beskriver mangfold	Antall
Profesjonell bakgrunn	Kompetanse	66
	Utdann/-ing/-else	53
	Faglig /-het	10
	Erfaring	53
<b>Antall ganger nevnt totalt</b>		<b>182</b>
Geografisk bakgrunn	Etnis/-k/-itet	21
	Fremmedspråklig	11
	Flyktning	3
	Religion	6
	Rase	2
	Nasjonalitet	4
	(Utenlandsk) Opprinnelse	5
Minoritet	3	
<b>Antall ganger nevnt totalt</b>		<b>55</b>
Synlig mangfold	Kjønn	18
	Mann/menn/kvinne	65
	Alder	9
	Ung/gammel/ynge/eldre	19
<b>Antall ganger nevnt totalt</b>		<b>111</b>
Usynlig mangfold	Legning / homofil	4
	Funksjons/-nedsettelse/-nivå/-hemme	25
	Personlig/-het/-hetstype/ egnethet	22
	Kultur/-ell/-elt/-elle	25
	Miljø	13
	Verdisyn	1
<b>Antall ganger nevnt totalt</b>		<b>90</b>

# Vedlegg 2 – Intervjuguide

## Innledning

### Løs prat

Hilse på informanten, presentere oss, kort uformell prat for å etablere et godt klima for samtalen

### Informasjon

Informere om tidsramme for intervju og prosjektet, formål med prosjektet, beskrive problemstilling, hva intervjuet skal brukes til samt forklare taushetsplikt og anonymitet.

Informasjon om at vi er ute etter respondentens ærlige meninger og egne erfaringer, og at vi kommer til å lese tilbake våre tolkninger og be om eventuelle rettelser dersom vi har misforstått.

Avklare tillatelse til å gjøre lydopptak og bekrefte at samtykke er levert via epost. Spør om noe er uklart og om vedkommende har noen spørsmål.

Kort definisjon av begrepet meningsskaping:

Med meningsskaping menes å skape mening bak en handling, retning eller et fenomen, og i denne konteksten – hvordan virksomheten sørger for å skape mening rundt sin mangfoldsstrategi ovenfor sine ansatte/ledere.

Maja slår av lyd og kamera, og begge starter opptak.

## Intervju

### Innledning til tema; fakta/bakgrunn

- Fortell litt om hvem du er og din bakgrunn
- Fortell om din rolle og hvor lenge du har jobbet i virksomheten
  - a) Hvilken innflytelse har du i prosessen med å ansette medarbeidere?
- Beskriv hva mangfold betyr for deg

### Virksomhetsfokus

- Fortell kort om virksomheten/avdelingen:
  - a) Hvordan ser arbeidsgruppen ut i forhold til mangfold?
  - b) Hvordan ser ledergruppen ut i samme perspektiv?

- Er du kjent med virksomhetens mangfoldspolicy/strategi?
- Hvordan ser virksomhetens arbeid med mangfold ut i praksis?
- På hvilken måte trenes/kurses mellomledere i mangfoldsledelse hos virksomheten?
- Hvordan blir ledere målt eller evaluert på deres arbeid med og utnyttelse av mangfoldets egenskaper og ressurser?

### Personlig forhold til mangfold

- På hvilken måte identifiserer du deg med virksomhetens mangfoldspolicy?
- Hvordan opplever du sammenhengen mellom virksomhetens policy for mangfold, og hvordan mangfold faktisk jobbes med i arbeidshverdagen?
- Hvilke konkrete oppgaver er du som leder pålagt som omhandler mangfold?
- Hvordan opplever du at virksomhetens mangfoldspolicy er meningsfull i arbeidet ditt?
- Er det noe du mener at mangler i virksomhetens mangfoldspolicy?
- Hvordan påvirker mangfoldspolicyen dine vurderinger og avgjørelser i rekrutteringsprosessen?
- Hvordan har en eventuell endring eller utvikling i virksomhetens fokus på mangfold kommet til syne i din fartstid?

### Rekruttering

- Hvordan går dere frem for å kartlegge deres ansattgruppe og dens behov for kompetanse, personlige egenskaper og roller?
- Hva slags fokus har dere på mangfold i en rekrutteringsprosess fra utlysningstekst til ansettelse.
  - a) Hvilke kvaliteter ser dere først og fremst etter i potensielle kandidater?
  - b) Hvordan selekterer dere i et utvalg med tilnærmet likestilte kandidater?
- På hvilken måte går dere eventuelt frem for å sikre mangfold i deres ansattgruppe?
  - a) Hva opplever du kan være hindringer for å oppnå økt mangfold? (Hvor ligger eventuelt begrensningene/ motforestillingene?)

### Generelt

- Hvilke tanker har du om ledelse/mangfoldsledelse som formell kompetanse?
  - a) Vil du si det er behov for dette i offentlig virksomhet/din virksomhet?
- Hva tenker du at mangler i diskusjonen rundt mangfold i arbeidslivet i dag?
- Har du noen kritiske tanker rundt fokus på mangfold i arbeidslivet?
- Hvordan mener du at virksomheter kan bli bedre i arbeidet med mangfold?
- Kjønnskvotering av 40% kvinner inn i norske styrever, hva tenker du om det?
  - a) Hva om det hadde blitt innført tilsvarende lovverk for å få inn 40% menn i ledergruppen i offentlig sektor helse/omsorg?

## Oppsummering

- Oppsummere funn og avklare med respondent at vi har forstått svarene riktig  
Spørre om respondenten har noe de ønsker å legge til
- Takke for intervjuet, påminnelse om hvordan respondenten kan få utlevert data/sammendrag

## Vedlegg 3 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

*“Hvordan gir mangfold mening?”*

- *En studie om meningskapelse rundt mangfoldsrekruttering i offentlig sektor”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge lederes meningskapning knyttet til mangfold i rekrutteringsprosesser innen offentlig virksomhet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se nærmere på meningskapning hos ledere inn mot rekrutteringsprosesser i offentlig virksomhet. Mer spesifikt søkes det å kartlegge hvilken mening virksomhetens mangfoldspolicy gir for ledere med rekrutteringsansvar, og hvordan dette påvirker rekruttering av en mangfoldig ansattgruppe. Prosjektet er en masteroppgave innen Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Opplysningene du gir i intervjuet vil inngå som empiri i masteroppgaven, og vil ikke bli brukt utover dette formålet.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Professor Cathrine Seierstad ved institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap ved Universitetet i Sørøst-Norge er vår veileder og ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å undersøke hvordan ledere med ansettelsesmyndighet innen offentlige virksomheter vektlegger, finner mening i og forstår mangfold. Vi har valgt ut virksomheter med veletablerte rekrutteringsprosesser og som har vedtatte mangfoldsstrategier. Det søkes å gjennomføre intervjuer med totalt 10-12 personer



med rekrutteringsansvar, gjerne med ulike roller eller ledelsesnivåer innenfor virksomheten.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet vil vi foreta et intervju som gjennomføres gjennom bruk av en kommunikasjonsplattform som Teams, Zoom eller lignende dersom det fortsatt foreligger restriksjoner rundt personlige møter. Vi ønsker å gjennomføre lydopptak av intervjuet, slik at dette kan transkriberes i etterkant for bedre datakvalitet. Intervjuet vil ta mellom 40-60 min, og gjennomføres av studentene som skriver masteroppgaven. Opplysningene som samles inn vil bli anonymisert slik at det ikke skal være mulig å identifisere deg som respondent. Spørsmålene i intervjuet fokuserer på hvordan respondenten definerer mangfold og meningskapning rundt virksomhetens mangfoldspolicy, og i hvilken grad dette påvirker rekrutteringsprosesser. Det vil også kunne være spørsmål knyttet til respondentens bakgrunn og fartstid i virksomheten, samt sammensetning av personalgruppen i virksomheten.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det vil kun være de to studentene som gjennomfører prosjektet som vil ha tilgang til opplysningene.
- Lydopptak og transkribering av disse vil navngis på en måte som gjør at navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

- Disse dataene vil lagres på krypterte disker som kun studentene vil ha tilgang til.
- Selve transkriberingen av lydopptakene vil gjøres av de to studentene.
- Navn og kontaktinfo til respondentene vil ikke fremkomme i selve masteroppgaven, og virksomheten vil bli anonymisert.
- Tittel/stilling respondentene innehar vil kunne brukes i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Dette blir senest innen mars 2022.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Sørøst-Norge, institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap ved Cathrine Seierstad: tlf. [35 57 53 85](tel:35575385) epost: [cathrine.seierstad@usn.no](mailto:cathrine.seierstad@usn.no)

- Vårt personvernombud: Paul Are Solberg (tlf. 35 57 50 53/918 60 041, epost [paul.a.solberg@usn.no](mailto:paul.a.solberg@usn.no))

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cathrine Seierstad  
(Forsker/veileder)

Maja Condrup, Monica Brateng Sommerstad  
(Studenter og eiere av prosjektet)

## Vedlegg 4 – Samtykkeskjema

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan gir mangfold mening?* – *En studie om meningsskapelse rundt mangfoldsrekruttering i offentlig sektor*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles og oppbevares frem til prosjektet er avsluttet og oppgaven er vurdert.

---

(Dato, signatur av prosjektdeltaker)