

Handelshøgskolen – OsloMet

MOAS Masterstudium i offentlig administrasjon og styring

Kull 2021-2023



Jakob Kleppan Blikra og Åse Krogh Hoff

Offentlig versus privat sektor: en komparativ studie om mangfold og rekruttering

Masteroppgave vår 2023

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i offentlig administrasjon og styring ved handelshøyskolen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Det har vært 2 år fylt med ny kunnskap og lærdom. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både utfordrende og lærerikt, og har gitt oss muligheten til å gjøre et dypdykk i et tema som vi begge har stor interesse for.

Vi vil gjerne takke alle som har støttet og hjulpet oss gjennom dette semesteret. Først og fremst vil vi gi en stor takk til de to organisasjonene og våre ti informanter som var villige til å stille opp og sette av tid til å bli intervjuet. Dere har gitt oss verdifull informasjon til oppgaven vår. Vi vil også gi en stor takk til Kristine, som har stilt opp på pilotintervju og ga oss mye gode innspill på intervjuguide, samt korrekturlesing.

Til slutt vil vi gi en stor takk til vår veileder, Pål Veiden for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i denne prosessen. Takk for at du har vært tilgjengelig og satt av tid til oss i en ellers hektisk hverdag.

God lesing!

Oslo, 12. mai 2023

Jakob Kleppan Blikra og Åse Krogh Hoff

Sammendrag

I følge Integrerings- og mangfoldsdirektoratet vil arbeidsplasser som har en mangfoldig sammensetning av ansatte med ulike bakgrunner, språkkunnskaper og kulturell forståelse kunne bidra til økt innovasjon, vekst og verdiskaping. Til tross for denne verdien, opplever fortsatt mange bedrifter utfordringer med å oppnå mangfoldige arbeidsplasser. For å kunne lykkes med å skape mer mangfoldige arbeidsplasser er det nødvendig med forpliktelse fra ledelsen og at rekrutteringsprosessen legger vekt på mangfold. Denne masteroppgaven tar derfor for seg temaet mangfold og inkludering, med hovedfokus på hvordan rekrutteringsprosesser kan gjennomføres for å fremme mangfold og hvilke begrensninger som kan oppstå. Problemstillingen i forskningsprosjektet er: *«Hvordan rekrutterer og fremmer en offentlig og privat organisasjon mangfold, og hva er eventuelt de viktigste forskjellene mellom deres tilnærming?»*.

Prosjektet hadde som mål å sammenligne en privat og offentlig virksomhet med tanke på hvordan de arbeider med mangfold og rekruttering. Vi skulle se på og kartlegge de viktigste forskjellene på hvordan organisasjonen arbeider med mangfold og rekruttering. Oppgaven er kvalitativ og har et komparativt forskningsdesign. Vi samlet inn dataen fra informanter ved hjelp av dybdeintervju. Det var totalt 10 informanter, 5 fra hver av organisasjonene. Våre funn viser til at den private organisasjonen har større handlingsfrihet i rekrutteringsprosessen. De har større mulighet til å ansette kandidater ut ifra egne kriterier. Den offentlige organisasjon er på den andre siden mer låst til gjeldene lovverk og kvalifikasjonsprinsippet. Organisasjonen har mindre handlingsfrihet. Våre funn viser tendenser til at lovverket som styrer den offentlige organisasjonen kan ha en motstridene effekt. Formålet med lovverket er å sikre en mer mangfoldig rekruttering, men våre informanter viste tendenser til at lovverket kan arbeide mot dette. Lovverket kan virke som et hinder for å rekruttere mangfold.

Til videre forskning vil det være interessant å se på effekten mangfold- og inkludering har i en organisasjon. Samt å se på om mangfoldstiltak oppleves på samme måte for arbeidsgiver og arbeidstaker.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Struktur	3
1.4 Avgrensning.....	3
1.5 Valg av organisasjoner.....	4
1.5.1 Organisasjon A.....	4
1.5.2 Organisasjon B	5
1.5.3 Skille mellom offentlig og privat	5
2.0 Teori.....	7
2.1 Mangfold.....	7
2.1.2 Begrepsavklaring.....	7
2.2 Inkludering som en forutsetning for å lykkes med mangfold.....	9
2.2.2 Begrepsavklaring.....	9
2.2.3 Hvordan skape inkludering på arbeidsplassen	9
2.3 Rekruttering og mangfold.....	10
2.3.1 Rekrutteringsteori.....	11
3.0 Metode.....	13
3.1 Forskningsdesign	13
3.2 Utvalg.....	14
3.3 Datainnsamling	14
3.3.1 Intervjuguide	14
3.3.2 Gjennomføring	15
3.4 Dataanalyse.....	16
3.5 Metoderefleksjon	17
3.5.1 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.....	18

3.5.2 Etiske hensyn.....	20
4.0 Empirisk analyse.....	20
4.1 Rekrutteringsprosessen	22
4.1.1 Tiltak for å øke mangfold i rekrutteringsprosessen.....	26
4.2 Hvorfor rekruttere mangfold.....	31
4.3 Utfordringer ved økt mangfold	34
5.0 Diskusjon.....	39
6.0 Konklusjon.....	43
6.1 Anbefalinger til videre forskning.....	44
7.0 Kilder	45
8.0 Appendix	48
Vedlegg 1 - Intervjuguide	48
Vedlegg 2 - Deltakelsesskjema.....	50
Vedlegg 3 - Godkjenning om behandling av personopplysninger NSD.....	52

Figurer

Figur 1.0 – Treffsikkerhet ved seleksjonsmetode	11
---	----

1.0 Innledning

Jeg vil heller har en mangfoldig gruppe, enn en homogen gruppe som bare tenker likt. Da kommer man jo ingen steder. Man må ha litt sånn eh, ha litt ulike synspunkter inn i et team, det er kjempespennende og jeg tror det er gøy å jobbe i et team der det er litt forskjellige folk. (informant 4B)

Sitatet er fra et av intervjuene vi har gjennomført i denne masteroppgaven. Det viser til ønsket om mangfold og verdien forskjeller og ulikheter tilfører. Ifølge integrerings- og mangfoldsdirektoratet kan et arbeidsliv med et mangfold av mennesker med ulik bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse bidra til innovasjon, vekst og verdiskaping (IMDi, 2022). FN har også tatt et standpunkt ved å utarbeide bærekraftsmål som blant annet har som hensikt å bidra til å bekjempe ulikheter, styrke likestilling mellom kjønn, øke sysselsetting og anstendig arbeid for alle (FN, 2022). Bærekraftmålene setter mangfold på kartet for flere og kan bidra til stor verdiskaping i samfunnet og på arbeidsplasser. Det økende fokuset rundt mangfold har ført til at mangfold og inkludering har blitt et høyaktuelt tema i dagens arbeidsliv.

I en undersøkelse gjennomført av Harvard Business Review ble 1115 ledere i Nord-Amerika spurt om deres forhold til mangfold og inkludering. Undersøkelsen viste at hele 65% av respondentene sa at mangfold og inkludering var en høy strategisk prioritet, men på samme tid var det 50% som sa at mangel på forpliktelse fra ledelsen hindret at organisasjonens tiltak ble vellykket (Harvard Business Review 2021, 1). Integrerings- og mangfoldsdirektoratet kommer med en tilsvarende uttalelse for hvordan å kunne lykkes med mangfold i norske virksomheter. Det å få forankring i alle nivåer, særlig toppledelse og mellomledelse, er essensielt. Forankring hos toppledelsen er avgjørende, da de har stor innflytelse på struktur og kultur, kan kommunisere sammenhengen mellom mangfold og verdiskaping, motivere, og sette av tid og penger til tiltak. I tillegg er mellomledere også viktige nøkkelpersoner, da det ofte er de som ansetter (IMDi, 2021). Grunnet viktigheten av lederes forpliktelse for at mangfolds- og inkluderingstiltak skal lykkes, ønsker vi derfor å se nærmere på dette temaet.

Behovet for gode strategiske tiltak for å fremme inkludering og mangfold, er viktig for å kunne dra nytte av de verdiene dette kan gi organisasjoner. Tallene over viser til at vellykkede mangfolds og inkluderingstiltak avhenger av forpliktelse fra ledelsen for å lykkes. Ifølge arbeidslivsundersøkelsen fra Cranfield som er gjort i 40 land, pekte resultatene i retning av at norske virksomheter både i offentlig og privat sektor ligger langt etter andre europeiske land. Dette gjelder rekruttering og hvordan forholder seg systematisk til utsatte grupper i arbeidsmarkedet (Døving og Nordhaug 2007, 51–63)

I denne oppgaven skal vi undersøke to virksomheters tiltak innen mangfold og inkludering. Utgangspunktet er hvordan rekrutteringsprosesser blir gjennomført med fokus på mangfold, og hvilke begrensinger som kan oppstå. Videre ser vi på hvilke fordeler og utfordringer som har oppstått som følge av å rekruttere inn et større mangfold. Vi skal sammenlikne to virksomheter på tvers av sektor (offentlig og privat) og bransje. Ved å se på organisasjonenes tiltak og tilnærming til mangfold og inkludering, skal vi undersøke hvordan ledelsen kjenner til og arbeider for en mer mangfoldig og inkluderende arbeidsplass.

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Mangfold og inkludering er to temaer som henger tett sammen. Flere organisasjoner har begynt å legge aktive strategier for å sikre en mangfoldig arbeidsplass der alle har muligheter til å bli sett og hørt. Mangfold har blitt et sentralt tema i det moderne arbeidslivet og det å dra nytte av menneskers ulikheter har blitt en viktig suksessfaktor. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet sier at mangfold i seg selv er ikke et mål, men kan være et middel for å oppnå økt verdiskapning (IMDi, 2021). Det er tendenser til at noen samfunnsgrupper har vanskeligheter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Mangfold- og inkluderingsstrategier er derfor viktig for å gjøre det lettere for at flere kvalifiserte arbeidstakere kommer seg inn på arbeidsmarkedet uavhengig av bakgrunn. Det å aktivt arbeide med mangfold og inkludering er derfor viktig for å ivareta og bruke menneskers ulikhet som en ressurs.

Bakgrunnen for valg av mangfold som tema kommer fra at vi begge jobber med HR. Temaet er av stor interesse for oss begge, og har blitt en del av vår arbeidshverdag. Vi ser mulighetene som finnes ved å ha en mangfoldig arbeidsplass, der alle blir rettferdig behandlet og inkludert. Dette er et tema vi ønsket å utforske mer og få en bredere innsikt i hvordan

ulike organisasjoner, personal/ HR-avdelinger og ledere jobber for en mer mangfoldig og inkluderende arbeidsplass.

1.2 Problemstilling

Vi har hatt en åpen tilnærming gjennom studie, og problemstillingen vår har utviklet seg underveis. Vi har valgt følgende problemstilling fordi vi ønsker å belyse forskjellene som er i den offentlige og den private organisasjonen med tanke på mangfold og rekruttering:

Hvordan rekrutterer og fremmer en offentlig og privat organisasjon mangfold, og hva er eventuelt de viktigste forskjellene mellom deres tilnærming?

Grunnen til at vi har valgt en problemstilling som antyder at det finnes forskjeller er fordi vi allerede har inntrykk av at dette finnes. Vi har gjort oss opp noen tanker rundt temaet fra før, siden vi arbeider i de respektive organisasjonene.

1.3 Struktur

Opgaven starter med en innledning til tema, som belyser bakgrunn for valg av case og problemstilling. Deretter går vi gjennom det teoretiske rammeverket som vil være relevant for denne masteroppgaven. Teorien omhandler en gjennomgang av mangfold – og mangfoldledelse, samt inkludering på arbeidsplassen som en forutsetning for å lykkes med mangfold. Vi tar også for oss rekrutteringsteori sett opp mot mangfold. Videre blir det en metodisk gjennomgang av oppgaven, for så å drøfte og analysere våre funn. Avslutningsvis vil vi oppsummere og se tilbake på hvilke funn som kommer frem i denne oppgaven. Vi ser kritisk på egen forskning og ser på anbefalinger til videre forskning innen dette feltet.

1.4 Avgrensning

Å gjennomføre en komparativ studie av en offentlig og en privat organisasjon, og deres praksis og tanker rundt mangfold og inkludering som del av rekrutteringsprosesser, er en relativt stor oppgave da det er mange faktorer som kan spille inn. Grunnet denne masteroppgavens begrensede omfang, både i tid og størrelse, har vi foretatt oss noen avgrensninger. Vi har valgt å ta utgangspunkt i en offentlig og en privat organisasjon, og videre avgrenset til å kun se på en mindre avdeling i hver av disse organisasjonene. Ved å

gjøre denne avgrensningen ble det lettere å sammenligne de to organisasjonene og det informantene fortalte.

Alle informantene har lederstillinger i sin organisasjon og har jobbet aktivt med rekruttering. Informantene har kunnskap om hvordan de jobber for økt mangfold og inkludering på egen arbeidsplass. På denne måten sikret vi at informantene hadde tilstrekkelig grunnlag for å reflektere rundt temaet vi undersøkte. Vi har valgt et omfattende tema for vår oppgave, og har ikke mulighet til å se på alle faktorene som fremkom av analysen av vårt datamateriale. Vi har valgt å fokusere drøftingen rundt noen hovedfaktorer som har vært mest fremtredende og gjentakende i undersøkelsene vi har gjennomført.

1.5 Valg av organisasjoner

Valg av organisasjoner ble tatt på bakgrunn av våre respektive arbeidsplasser. Vi jobber i en privat og en offentlig organisasjon. Valget falt derfor på en komparativ studie mellom den offentlige og den private organisasjonen. Vi har valgt å holde organisasjonene anonyme for å sikre anonymiteten til informantene. Informasjonen presentert under er hentet fra organisasjonenes egne sider og informantene.

1.5.1 Organisasjon A

Organisasjon A er den offentlige organisasjonen. Dette er en organisasjon med undervisning og forskning som hovedformål. Organisasjonen har omtrent 2200 ansatte, der den delen av organisasjonen vi tar utgangspunkt i har 682 ansatte. Organisasjonen har vært gjennom omfattende strukturelle endringer de siste årene, og startet først med en omfattende mangfold- og inkluderingsstrategi i 2020.

Organisasjonen jobber aktivt med mangfold og de skal bygge opp under FNs bærekraftsmål. Organisasjonen har som sagt hovedfokus på undervisning og forskning noe som gjør at mangfold og inkludering er viktig. Det å ha et stort mangfold vil bety en større kunnskapsbase som vil gjøre undervisningstilbudet mer lukrativt. En mangfoldig arbeidsplass er derfor et viktig mål for organisasjonen, siden det antas at det vil medføre verdiskapning og vekst.

I 2019 var andel kvinner av totalt antall årsverk på 66,3%. Dette betyr at hovedandelen av de ansatte er kvinner. Samtidig hadde 10% av alle ansatte i perioden 2017-

2019 innvandrerbakgrunn. En verdi er at like muligheter skal prege organisasjonens rekrutterings- selekterings- og karriereutvekslingsprosess.

1.5.2 Organisasjon B

Organisasjon B er den private organisasjonen. Organisasjonen er en del av et konsern som er merkevareprodusent til blant annet forbrukermarkedet. Organisasjonen er norskeid, men er internasjonalt forankret og har deler av sin virksomhet i andre land. Organisasjonen har i overkant av 20 000 ansatte. Den delen av organisasjonen vi har valgt å undersøke har ca. 170 ansatte og jobber med informasjonsteknologi.

Organisasjonen jobber i dag mot blant annet 100 prosent etterlevelse av menneskerettighetspolicy, 50 prosent kvinner blant ledere på alle nivåer og å skape en kultur for integritet. Tiltak gjøres for å fremme en god arbeidsplass med vekt på mangfold og inkludering, et trygt arbeidsmiljø og respekt for arbeidstakerrettigheter, som bidrar til FNs bærekraftsmål. En mangfoldig organisasjon er med på å skape vekst og verdiskapning, og står sentralt i organisasjonens mangfold- og inkluderingsstrategi. Organisasjon B har en kvinneandel på 40 %. 16% av de ansatte har foreldre fra en annen nasjonalitet, i tillegg til å ha en stor samarbeidspartner i India på rundt 250 konsulenter, som jobber tett med de ansatte i Norge. Organisasjonen har engelsk som arbeidsspråk.

1.5.3 Skille mellom offentlig og privat

Det er forskjeller når det gjelder hvordan offentlige og private organisasjoner rekrutterer. Årsaken til den store forskjellen er at offentlige organisasjoner er lovpålagt å følge statens retningslinjer når det gjelder rekruttering. I vårt tilfelle vil organisasjon A være underlagt staten og derfor pålagt å følge de retningslinjene og kravene som stilles. I privat sektor er det større handlingsfrihet når det kommer til rekruttering, men det betyr ikke at en privat organisasjon er fristilt fra alt av lovverk. Både offentlige og private organisasjoner er underlagt arbeidsmiljøloven (Aml, § 1-2 (1), 2005). Arbeidsmiljøloven gjelder derfor for begge våre valgte organisasjoner.

Når det gjelder mangfold og rekruttering i begge organisasjonene står arbeidsmiljøloven § 13 sentralt. Paragrafen handler om vern mot diskriminering, og både direkte og indirekte diskriminering er forbudt (Aml, § 13-1 (1), 2005). Det er forbudt for

organisasjoner å diskriminere på bakgrunn av kjønn, etnisitet, alder og andre vesentlige forhold ved en person (ldl, §1, 2017). De lovpålagte likhetene mellom offentlige og private organisasjoner stopper her.

Som sagt står private organisasjoner friere til å gjennomføre deres rekrutteringsprosess slik de ønsker. Det er ingen krav om offentlig utlysning av ledige stillinger i det private, og det er mulighet til å rekruttere internt og eksternt. Offentlige organisasjoner er lovpålagt etter statsansattloven å utlyse stillingen offentlig (Sal, § 4 (1), 2017). De har ikke mulighet til å ansette noen uten en åpen konkurranse der alle kan søke. Organisasjon A er dermed i større grad låst til lover og regler. Statsansattloven gjelder for alle arbeidstakere i staten.

En annen viktig faktor som representerer skillet mellom organisasjon A og B er kvalifikasjonsprinsippet. Jamfør statsansattloven § 3 skal den best kvalifiserte søkeren ansettes eller utnevnes i den ledige stillingen (Sal, §3, 2017). Dette betyr implisitt at den søkeren med de beste forutsetningene skal tilbys stillingen i det offentlige. Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at den best faglig kvalifiserte tilbys stillingen etter en vurdering av teoretisk utdanning, yrkeserfaring, og personlige egenskaper sett i sammenheng med fastsatte krav og ønskede kvalifikasjoner i utlysningsteksten (Sal, §3 (2), 2017). I en kvalifikasjonsvurdering skal det tas utgangspunkt i kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningsteksten, disse skal være kjent for alle søkere (Hauge et.al. 2022, 17). Dette innebærer liten grad av frihet til å velge på bakgrunn av subjektive oppfatninger. Private organisasjoner har fokus på å ansette den best kvalifiserte, men har en større handlingsfrihet. De kan selv velge hva de vektlegger i en rekrutteringsprosess.

Staten stiller strenge krav om hvordan rekrutteringen skal foregå i offentlige virksomheter. Offentlige organisasjoner som organisasjon A er pålagt av staten at de skal, dersom søkere er kvalifisert, inkludere søkere med hull i CV-en, funksjonsnedsettelse og innvandringsbakgrunn. Med dette tiltaket legger staten vekt og fokus på mangfoldig rekruttering. Tiltak som dette er med på å fremme søkeres sjanse, samtidig som det bevarer kvalifikasjonsprinsippet. I det private er det ingen pålagte regelverk for å fremme rekruttering av mangfold, og det er opp til organisasjon å fatte egne tiltak.

I dette avsnittet har vi presentert organisasjonene, og sett på noen ulikheter som vi kommer til å utforske med tanke på rekruttering. Videre skal vi se på det teoretiske rammeverket som skal benyttes i oppgaven.

2.0 Teori

Teorier er en måte å forstå verden på, og har alltid en plass i empirisk forskning (Tjora 2021, 43). Kvalitativ forskning tar utgangspunkt i en eller flere teoretiske tradisjoner for å definere rammen av hva som er interessante problemstillinger innenfor et gitt fagfelt (Tjora 2021, 39). Oppgavens tema er mangfold, inkludering og rekruttering. Vi skal nå presentere det teoretiske rammeverket knyttet til disse temaene. Teoriene vil omhandle mangfold, mangfoldkompetanse, inkludering og rekruttering. Videre vil vi gå i dybden på begrepene mangfold og inkludering, og hvordan vi kommer til å anvende disse i oppgaven. Vi starter med mangfold og inkludering, før vi presenterer rekrutteringsteori.

Det finnes lite konkret teori som tar for seg forskjellene mellom privat og offentlig sektor med tanke på mangfold og rekruttering. Vi har derfor valgt teorier knyttet til begrepene som vi benytter oss av, samt ren rekrutteringsteori.

2.1 Mangfold

Det sirkulerer mange definisjoner og konsepter om mangfold. Nye begreper tilføres, noen blir bevart og andre kastes. Noen oppgraderes og utvikles slik at de igjen kan se dagens lys. Noen av de viktigste begrepene som knytter seg til mangfoldsteori er mangfoldledelse og mangfoldskompetanse.

2.1.2 Begrepsavklaring

Mangfold blir brukt i mange kontekster, men ofte uten en avklaring av hva begrepet faktisk innebærer. Årsaken er at det ikke finnes en konkret og enkel definisjon av mangfold, da begrepet omfatter mye. Mangfold blir ofte brukt med utgangspunkt i etniske og kulturelle forskjeller, men mangfold omfatter også kjønn, alder, verdier og interesser (Berg et al. 2012, 8). Mangfold er synonymt med variasjon og heterogenitet, og kan også omfatte ulikheter som ikke er synlige. Begrepet vil derfor være avhengig av konteksten det blir presentert i.

Mangfold kan deles i to dimensjoner; primære og sekundære karakteristikk (Brandt et al. 2004, 29). Det synlige mangfoldet er den primære dimensjonen som rommer; kjønn, alder, hudfarge og funksjonsevne (Brenna 2021, 40). Mens den sekundære dimensjonen er det usynlige mangfoldet og rommer "alt det andre", med andre ord det som er under

overflaten (Brenna 2021, 49-50). Videre definerer og deler Milliken og Martins (1996) mangfold inn i tre kategorier. Den første kategorien er observerbare individuelle karakteristika (alder, kjønn, nasjonalitet, etnisk bakgrunn), den andre er personlighet, motivasjon og adferdstrekk, og den tredje er ferdigheter og kunnskap (Milliken og Martins 1996, 405-414). Definisjonen til Milliken og Martins rommer mye, men selv denne definisjonen sliter med å være treffende i alle tilfeller. Definisjonen er fra 1996 og dette er kanskje grunnen til at det visse aspekter mangler i deres definisjon, blant annet seksuellorientering. Vi vil allikevel benytte oss av definisjonen og vi er klar over at den er mangelfull.

I denne oppgaven kommer begrepet mangfold til å vektes mot den første klassifiseringen, som går på observerbare individuelle karakteristika. Årsaken til dette er at avhandlingen er knyttet til mangfold og rekruttering og de observerbare karakteristika er derfor det første en møter i en rekrutteringsprosess. De observerbare individuelle karakteristikkene er med andre ord det synlige mangfoldet.

Mangfoldledelse er et begrep på ledelse som vektlegger respekt og toleranse mellom ansatte, fleksibilitet og åpenhet (Brenna og Solheim 2018, 188). Mangfoldledelse er ledelse av mangfoldkompetanse, og lederens forståelse av hvilken verdi mangfold kan ha. Det betyr å ha kunnskap og innsikt i sine egne holdninger, eget språk og væremåte. Samtidig å ha trygghet til å møte og lede mennesker som er forskjellig fra en selv for å klare å utnytte potensiale i mangfoldet (Brenna og Solheim 2018, 189). Det å klare å utnytte effekten av ressursene som mangfold fører med seg kan forstås som grunnmuren i mangfoldledelse.

Mangfoldkompetanse betyr hvordan identifisere, koordinere, bruke og overføre kompetansen i arbeidsgruppen og organisasjonen, samt hvordan koble mangfoldkompetanse til oppgaveløsning (Brenna og Solheim 2018, 191). For at dette skal være mulig, må en ha en organisasjon der ulike mennesker kan møtes og dele sin kompetanse. Mangfoldkompetanse handler om å binde mennesker sammen på tvers av ulikheter og evnen til å kunne anerkjenne at ulikhet er en styrke (2018, 191). Det å ta nytte av hvert enkelt individ uavhengig av hvem de er, er nødvendig for at man kan bruke mangfoldet som en ressurs. Mangfoldkompetanse er der ulike erfaringer og meninger fører til nye muligheter, samt å finne forskjeller og likheter som kan eksistere sammen (2018, 191). For å dra nytte av mangfoldkompetansen er det derfor nødvendig med mangfoldledelse. Det å legge til rette for en rettferdig behandling av alle, samtidig som at man er åpen for at det finnes flere løsninger og perspektiver.

2.2 Inkludering som en forutsetning for å lykkes med mangfold

Mangfold på arbeidsplassen er et tema det har blitt viet mer oppmerksomhet og fokus til. Det kan tilføre mye positivt, men forskning og praksis viser også til at mangfold i seg selv ikke nødvendigvis resulterer i positive fordeler med mindre visse tilleggsbetingelser er til stede. Dette gjelder blant annet inkludering. Inkludering har vokst frem som et kjernebegrep som er sterkt knyttet mangfold og har vist seg å være kritisk for å dra nytte av mangfoldet på en arbeidsplass (Ferdman og Deane 2013, 3). Et stadig voksende mangfold og mer internasjonale organisasjoner, har ført til at ledere har blitt gjort oppmerksom på viktigheten av å skape et inkluderende arbeidsmiljø (Shore et.al. 2018, 117). Ved å ha et inkluderende arbeidsmiljø vil tilliten mellom de ansatte og ledere øke, som kan medføre bedre resultater på sikt.

2.2.2 Begrepsavklaring

Inkludering er et begrep som omfavner mye og det finnes mange måter å definere det på. I denne oppgaven kommer vi til å ha et fokus på hvordan definisjonen av begrepet inkludering ses i sammenheng med inkludering i arbeidslivet.

Inkludering handler om hvor godt organisasjoner og deres ansatte engasjerer seg i og dra nytte av mennesker på tvers av forskjeller (Ferdman og Deane 2013, 4). Inkludering er derfor forankret i hva vi gjør med det mangfoldet vi har, hvordan man verdsetter mennesker på grunn av og ikke til tross for deres forskjeller, så vel som deres likheter. Inkludering kan derfor sees på som en måte å jobbe med mangfold på: det er prosessen og praksisen der grupper og organisasjoner kan høste fordelene av sitt mangfold (Ferdman og Dean 2013, 5). Det er kun dersom mangfoldet blir inkludert at man kan dra nytte av ulikheten som eksisterer.

2.2.3 Hvordan skape inkludering på arbeidsplassen

Lynn M. Shore et.al. (2018) har utviklet og bygget videre på rammeverket til Ferdman om hvordan organisasjoner kan øke inkludering på arbeidsplassen. I dette rammeverket fokuseres det på 6 ulike kategorier. Det første som legges vekt på er «å føle seg trygg», som går på en fysisk og psykologisk trygghet til å dele ulike meninger og tenke annerledes enn de rundt seg. «Å bli involvert i arbeidsgrupper» er et viktig perspektiv for å føle seg på

«innsiden» og at man får tilgang til viktig informasjon. En tredje faktor omhandler «å bli respektert og verdsatt» som et viktig medlem av organisasjonen og teamet. En fjerde faktor omhandler «innflytelsen man har på viktige beslutninger» og at man som ansatt i en organisasjon blir lyttet til og at innspill blir verdsatt og anerkjent. «Autentisitet» er en femte faktor som er viktig for å skape et inkluderende miljø ved å være transparente og ved å verdsette ulike identiteter. «Anerkjennelse, respekt og det å fremme mangfold» er en sjette faktor som oppstår når det er rettferdig behandling, deling av ansattes forskjeller for gjensidig læring og vekst, og ledelsen viser sin anerkjennelse for mangfold gjennom ord og handlinger (Shore et.al. 2018, 182 – 185). På bakgrunn av dette vil en organisasjon oppleves som inkluderende ved at organisasjonen og ledelsen har en god inkluderingspraksis som følger av de 6 kategoriene.

2.3 Rekruttering og mangfold

Fokuset på mangfold og inkludering øker stadig, og når mangfoldstrategi skal gjøres om til resultater er rekrutteringsprosessene sentral. Det er i rekrutteringsprosesser at jobbsøkere selekteres (Hauge et.al 2022, 56). Tidligere studier viser at arbeidsgivere i Europa systematisk foretrekker majoritetsbefolkningen i en seleksjonsprosess, og at generaliserte eller kulturelle stereotypier og forestillinger blir vektlagt i beslutningen (Birkelund et.al. 2020, 1). I tillegg til dette viser en studie gjennomført av Tronstad (2010), som omhandler mangfold og likestilling i arbeidslivet og norske arbeidsgiveres holdninger og erfaringer, at det var store forskjeller blant hvilke kandidater som ble ansett som kvalifiserte. Blant et utvalg av norske organisasjoner i offentlig og privat sektor, kom det frem at 95 prosent av arbeidsgiverne ville ha innkalt en norsk 35år gammel mann med gode kvalifikasjoner til et jobbintervju, men bare halvparten av arbeidsgiverne i privat sektor ville ha innkalt en like godt kvalifisert somalisk mann. I offentlig sektor oppga 72 prosent at de ville kalt inn den somaliske mannen (Midtbøen 2015, 15) (Tronstad 2010, 45-46). På tross av at mange ønsker å rekruttere mer mangfoldig, er det også mange arbeidsplasser som finner det krevende å endre praksisen og normene som har vært (Hauge et.al. 2022, 56).

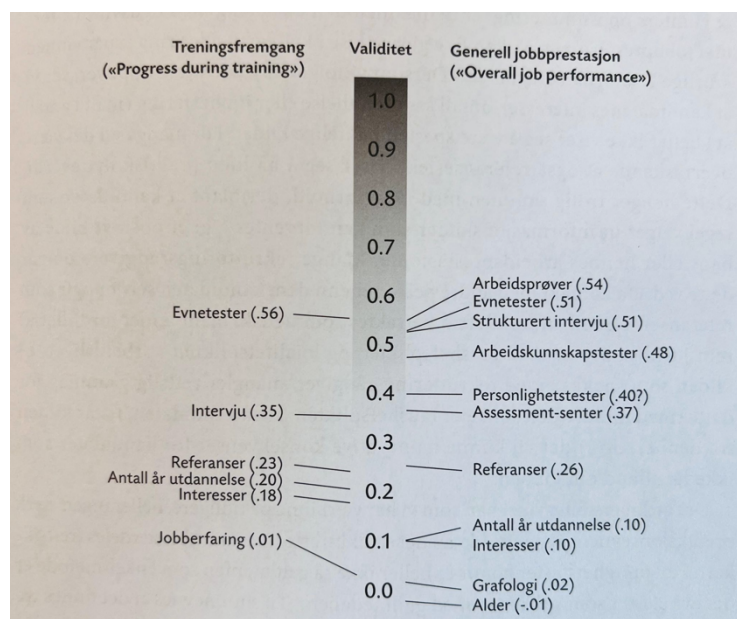
Det finnes mange metoder som kan bistå med å skape rettferdige og gode seleksjonsprosesser, men i praksis kan det være vanskelig å få til en helt rettferdige rekrutteringsprosesser. Ifølge den amerikanske psykologforeningen (APA) hevder de i sin etiske standard at det å oppnå en 100% rettferdig seleksjonsprosess er umulig. I teorien

kjennetegnes en god seleksjonsprosess av at kandidater kun vurderes ut ifra faglige kvaliteter og egenskaper som påvirker jobbprestasjon (Skorstad 2015, 252). Det betyr at kriterier som ikke påvirker jobbprestasjon, ikke skal vurderes i beslutningsprosessen.

2.3.1 Rekrutteringsteori

I teorier som omhandler rekruttering, finnes det mange ulike metoder arbeidsgiver kan benytte seg av. Schmidt og Hunter (1998) er sentrale innen forskning på seleksjonsmetodikk, de har forsket på ulike seleksjonsmetoders predikative validitet. Ved å benytte metoder som har høy predikativ validitet er sannsynligheten for å finne den mest kvalifiserte kandidaten og skape en mer rettferdig rekrutteringsprosess større. Blant de ulike metodene som skal sikre prediktiv validitet mener Schmidt og Hunter at arbeidsprøver og arbeidskunnskapstester, evne og personlighetstester, og det strukturerte intervjuet er de som har høyest prediktiv validitet, se figur 1. Intervjuet derimot, som er det mest brukte verktøyet i en seleksjonsprosess, scorer noe lavere, spesielt sett i forhold til det strukturerte intervjuet (Skorstad 2015, 112 – 113). Det er mange seleksjonsmetoder, men som nevnt er det noen som gir mer predikativ validitet enn andre. Videre kommer vi til å se kort på noen av disse metodene. Metodene gir høyest prediktiv validitet når de kombineres med en eller flere av de andre seleksjonsmetodene.

Figur 1.0 – Treffsikkerhet ved seleksjonsmetode



Kilde: (Skorstad 2015, 113)

Arbeidsprøver og arbeidskunnskapstester, som blant annet case, er en metode som har høy prediktiv validitet. Dette er enten hands-on oppgaver eller oppgaver sterkt knyttet til arbeidsoppgavene i stillingen (Schmidt og Hunter 1998, 267). Kandidaten blir på denne måten testet i arbeidsoppgaver som er svært nærliggende stillingen de har søkt på.

Arbeidspsykologiske testverktøy benyttes i rekrutteringsprosessen for å måle personlighet, motivasjon, interesser, evner og ferdigheter (Skorstad 2015, 106). Det er flere grunner for å benytte seg av et slikt verktøy i en rekrutteringsprosess, blant annet da dette kan føre til bedre struktur på prosessen, gir en mer objektiv vurdering og bruk av arbeidspsykologiske tester gir alle kandidatene lik sjanse til å vise hvem de er (Skorstad 2015, 108-109). Evne- og ferdighetstester har også en høy grad av treffsikkerhet innenfor seleksjon. Til tross for dokumentert nytteverdi er evnetester benyttet i mindre grad (Skorstad 2015, 131).

Intervjuet er en av de mest benyttede seleksjonsmetodene, men det typiske jobbintervjuet alene er lite egnet til å si noe om en kandidats fremtidige jobbprestasjon (Skorstad 2015, 57). Noe av fordelen som er knyttet til intervju er at man bygger en gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, og får et bedre vurderingsgrunnlag av hvorvidt organisasjon og kandidat passer sammen (Skorstad 2015, 58). Selv om intervju i stor grad blir brukt som seleksjonsmetode i rekrutteringsprosesser, er det mange ulemper knyttet til dette. Skorstad legger vekt på de subjektive feilkildene man kan la seg påvirke av. Han refererer til dette som fallgruver, og identifiserer i hovedsak 14 fallgruver. Blant disse er det at man tar beslutninger basert på magefølelse og intuisjon, og at vi tenderer til å velge folk som er like oss selv ut ifra variabler som blant annet kjønn, alder, og hudfarge (2015, 61 – 74). Intervjuets kvalitet kan derimot økes ved å fatte noen grep knyttet til strukturering og trening. Studier viser at dette øker treffsikkerheten betraktelig, og ved å ha et strukturert eller kompetansebasert intervju, kan de subjektive feilkildene elimineres i større grad (Skorstad 2015, 81).

Teorien som har blitt presentert over er valgt fordi det belyser hvordan organisasjoner arbeider med mangfold og inkludering i en rekrutteringsprosess. Videre skal vi gjennomgå metoden som er benyttet, samt hvilke valg og vurderinger som har blitt tatt gjennom prosessen.

3.0 Metode

En skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative metoden omhandler nærhet til kilden og er sensitiv, den kvantitative er selektiv og tar avstand fra kildene (Grønmo 2016, 144-146). I dette kapittelet skal vi gjøre rede for oppgavens metodiske tilnærming, samtidig som de metodiske valgene som har blitt gjort, skal gjøres rede for. Oppgaven har en kvalitativ metodisk tilnærming, med et komparativt design av en offentlig og en privat organisasjon.

3.1 Forskningsdesign

Forskning handler om å finne svar på ett, eller flere spørsmål. Det handler om å undersøke allerede kjente fenomener, eller søken om ny kunnskap. I korte trekk kan man si at metode generelt handler om hvordan informasjon blir samlet inn og hvordan denne informasjonen forvaltes. Innenfor samfunnsforskning framstår kvantitativ og kvalitativ metode som to ulike paradigmer (Tjora 2021, 26). Akademikere og forskere ser nytten av begge de metodiske tilnærmingene.

Forskningsdesign er «kartet som viser veien til målet». Et forskningsdesign er en framgangsplan. Grunnet oppgavens tema har vi valgt et kvalitativ forskningsdesign for å belyse problemstillingen. Kvalitative forskningsdesign er preget av følsomhet. Man kommer tett på den man forsker på, enten de deltar i observasjonsstudier eller direkte gjennom intervjuer (Tjora 2021, 17). Følsomhet handler om at respondenten kommer med personlige utsagn som kan være sensitive for den enkelte. I denne avhandlingen vil følsomhet også handle om at vi foretar intervjuer i våre egne organisasjoner, og vi har derfor kjennskap til våre respondenter både personlig og gjennom jobb. Årsaken til at vi har valgt en kvalitativ tilnærming er at vi er avhengig av å snakke med ansatte for å kunne få en forståelse av hvordan mangfoldet og rekruttering fungerer i organisasjonene.

I denne oppgaven gjennomførte vi intervjuer i de to valgte organisasjonene. Det kvalitative intervjuet baserer seg på den «vanlige» samtalen, samtidig som det skal være en faglig samtale knyttet til valgt tema. Det kvalitative forskningsintervjuet søker kunnskap uttrykt i normalt språk, altså en nyansert beskrivelse av intervjuobjektets meninger gjennom ord (Kvale og Brinkmann 2015, 47). Ved å bruke dybdeintervjuer kan man studere meninger, holdninger og erfaringer til intervjuobjektet (Tjora 2021, 128). Det å velge et kvalitativt

forskningsdesign i form av intervju var derfor logisk fordi vi kom tett på informanten, samtidig som man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det er aktuelt.

Dybdeintervjuer gir muligheten til å ha en relativt fri samtale der det er ønskelig at informanten reflekterer over egne erfaringer og meninger (Tjora 2021, 127). Selv om vi ønsket en fri samtale i dybdeintervjuene, var det også viktig å sikre at vi fikk svar på flere konkrete spørsmål. Vi lagde en intervjuguide (vedlegg 1), for å sikre dette. Ved å benytte oss av intervjuguiden fikk alle informantene de samme spørsmålene som var nødvendig for å kunne sammenligne og analysere funnene.

3.2 Utvalg

Vi la vekt på å rekruttere informanter som kunne uttale seg reflektert om det aktuelle temaet vi hadde valgt (Tjora 2021, 145). Vi kan derfor si at utvalg av informanter ble formålsstyrt, ved at vi har snakket med personer som ville kunne gi oss mye informasjon.

Grunnet tidsbegrensninger i oppgaven, valgte vi å ta utgangspunkt i våre egne arbeidsplasser, da dette førte til en mindre tidkrevende prosess for å få tak i informanter. Vi hadde tidligere kjennskap til informantene, noe som byr på visse utfordringer. Dette vil vi komme tilbake til under metoderefleksjon. Med tanke på at oppgaven er et komparativt studium valgte vi informanter ut ifra hvem som har mest erfaring innen mangfold og rekruttering. Vi snakket derfor med personer i lederstillinger som har jobbet på nåværende arbeidsplass over flere år og har jobbet med rekruttering og mangfold i organisasjonen. Totalt ble det gjennomført 10 intervjuer, med 5 informanter fra hver arbeidsplass.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Intervjuguide

Før gjennomføringen av intervjuene lagde vi en intervjuguide som skulle benyttes i alle samtaler med informantene. Se vedlegg 1. Intervjuguiden ble utformet ut ifra hva vi ønsket å forske på. Intervjuguiden bestod av en rekke spørsmål om mangfold, rekruttering og inkludering.

Intervjuguiden ble strukturerte i tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding. Oppvarmingsspørsmålene ble bestående av enklere spørsmål om hvor lenge de har jobbet i organisasjonen, det å fortelle om eget team og kort hvem de er. Refleksjonsspørsmålene

dannet kjernen i samtalen, hvor vi ønsket å bevege oss dypere inn i spørsmål knyttet til forskningstemaet (Tjora 2021, 159-161). Her åpnet vi opp for oppfølgingsspørsmål for å komme mer i dybden på temaet. Til slutt avsluttet vi med avrundings spørsmål som gikk på om informantene hadde noe å tilføre og takket for deltakelsen.

For å undersøke om intervjuguiden vi hadde utformet var utfyllende nok, valgte vi å gjennomføre et pilotintervju med en seksjonssjef for HR. Årsaken var at det var usikkerhet om intervjuguiden var dekkende nok til at vi fikk den relevante informasjonen vi var ute etter. Pilotintervjuet ble gjennomført med en informant som har god kunnskap om rekruttering og jobber aktivt med dette daglig. Informanten var ikke tilknyttet noen av organisasjonene. Informanten var derfor i stand til å svare på alle spørsmålene, samt gi tilbakemelding på hvilke spørsmål som burde omformuleres eller fjernes. Pilotintervjuet var helt vesentlig for at vi kunne revidere intervjuguiden vår slik at den ble spisset enda mer mot det vi ønsket, samtidig som samtalen fortsatt var god.

Etter at pilotintervjuet var gjennomført, ble intervjuguiden endret i samsvar med tilbakemeldingen fra respondenten. Endringene som ble gjort var blant annet at å ikke stille spørsmål om etternavnet til informantene, med tanke på å sikre anonymitet. Vi hadde også et spørsmål som gikk direkte på hvordan de stiller seg til ikke-norskspråklige kandidater. Vi fjernet spørsmålet fordi det ble dekket gjennom andre spørsmål. I tillegg fikk vi tilbakemelding om at noen spørsmål var kronglete og repetitive, noe vi endret i samsvar med tilbakemeldingene.

3.3.2 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i møterom på arbeidsplassen til de forskjellige informantene. Vi valgte å gjøre det et sted der informanten følte seg trygge, men også av praktisk grunner slik at det ble så enkelt som mulig for de å komme seg til intervjuene (Tjora 2021, 135).

En intervjusetting kan oppleves noe ukomfortabel eller uvant for informantene, og vi startet alltid intervjuene med litt småprat og introduserte oss selv og oppgaven. I tillegg informerte vi om, og innhentet skriftlig og muntlig samtykke til bruk av lydopptak. Informanten ble også opplyst om anonymitet, rett til sletting, retting av egne utsagn og mulighet til å trekke seg etter at intervjuet var gjennomført dersom de angret på deltakelsen.

Det ble også informert om at alt av lydopptak vil slettes når oppgaven er avsluttet (Jacobsen 2015, 156).

I intervjuene var vi begge til stede, da vi følte at dette sikret en bedre prosess ved at den ene intervjueren ikke kjente til informanten fra tidligere. Det å være to til stede under intervjuet sikret at vi fikk stilt oppfølgingsspørsmål underveis. Under intervjuene kom vi med bekreftende utsagn til informanten for å skape en god atmosfære av forståelse (Jacobsen 2015, 157).

3.4 Dataanalyse

Kvalitativ analyse dreier seg i stor grad om det å redusere tekster til mindre deler (ord, setninger og avsnitt) for så å binde disse elementene sammen for å forstå hvordan helheten dannes. I denne studien valgte vi å benytte oss av en innholdsanalyse. Innholdsanalyse baserer seg på en antakelse om at det en person sier i et intervju, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier (Krippendorff referert i Jacobsen 2015, 207). Det sentrale er å finne de relevante kategoriene og fylle de med mening. Når intervjuene var kategorisert, så vi på likheter og ulikheter mellom de ulike enhetene (Jacobsen 2015, 207).

En mer praktisk tilnærming til analyse vil være å se på fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere (innholdsanalyse) og sammenbinde (fra de spesielle til det generell) (Jacobsen 2015, 198- 199). Den første delen av analysen var å renskrive informasjonen vi fikk i intervjuene. For å være mest mulig til stede under intervjuene og ikke bli alt for opptatt med å notere underveis, benyttet vi oss av lydopptak. Vi satt igjen med flere timer med samtaler på lydopptak som skulle transkriberes. Det var en tidkrevende prosess å transkribere intervjuene i sin helhet, men det var noe vi har brukt tid på siden det er essensielt for å få en god analyse av datamaterialet (Jacobsen 2015, 201-202). Selve transkriberingsprosessen ble gjennomført manuelt, og har blitt direkte sitert fra lydopptak til tekst. Det ferdig transkriberte datamaterialet ble til sammen på 171 sider.

Når vi satt igjen med de ferdig transkriberte intervjuene var neste fase å utforske dataen. For å utforske dataen valgte vi å lese gjennom tekstene og benytte oss av en metode som refereres til som «tekst-graving». Her fant vi enkelt ord og fraser som gjentagende ble nevnt under intervjuene. Formålet var å få et overblikk over hva intervjuobjektene fokusert på og var opptatt av under samtalen (Jacobsen 2015, 205-206). Videre ble det å finne ut hvordan

vi skal kategorisere dataen. Kvalitativ tilnærming til datainnsamling kjennetegnes ved åpenhet. Det vil si at metoden skal være induktiv og at kategoriseringene skal være knyttet til den dataen vi har samlet inn (Jacobsen 2015, 207). Det som ble tydelig etter transkriberingen var at informantene i organisasjon B snakket mer og sitatene derfra ble lengre. Dette medfører en viss skjevhet på lengden av sitatene, som senere vil bli presentert i empirien.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden, strukturerte vi denne etter hovedtemaer med underspørsmål. På denne måte hadde vi allerede noen naturlige kategorier å ta utgangspunkt i. Etter å ha lest gjennom alt av det transkriberte datamaterialet, fant vi flere likheter mellom de to organisasjonene om hva som var fokuset under samtalene og hvilke temaer vi fikk mest informasjon om. På bakgrunn av dette endte vi opp med tre hovedkategorier og en underkategorier.

1. Rekrutteringsprosessene

1.2 Tiltak for å øke mangfold i rekrutteringsprosessen

2. Hvorfor rekruttere mangfold

3. utfordringer ved økt mangfold

I de ulike kategoriene vi kom frem til, samlet vi deretter utsagn og sitater fra de ulike informantene som omhandlet det samme temaet/fenomenet, inn i samme kategori. Informantene og organisasjonene vil forbli anonyme, og vi har derfor valgt å sitere til informantene ved å vise til tall og hvilken organisasjon de tilhører. Den offentlige organisasjonen er A og den private organisasjonen er B. Siteringen vil foregå med et tall fra 1-5 etterfulgt av bokstaven til organisasjonen, eksempelvis 1A eller 1B.

3.5 Metoderefleksjon

Metoderefleksjon handler om en kvalitetsvurdering av studien. Her ser vi nærmere på tre kriterier som omhandler pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (ekstern gyldighet) som indikatorer for kvalitet. Disse begrepene refereres ofte til som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet innen kvalitativ forskning (Tjora 2021, 259). Vi kommer her til å benytte oss av førstnevnte betegnelser på disse begrepene.

3.5.1 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Valget om å benytte en kvalitativ metode i denne studien, har satt visse begrensninger for forskningen. En av disse begrensningene omhandler naturlig nok generalisering. Tjora beskriver generaliserbarhet som noe som er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (2020, 231). Innenfor kvalitativ metode er en av styrkene teoretisk generalisering, som vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt (Jacobsen 2015, 237). Forskningen vi har gjennomført er en komparativ studie hvor vi har intervjuet 10 informanter. Resultatene som fremkommer av denne forskningen er ikke generaliserende eller representative utover vårt utvalg, da det kun er forsket på en mindre del av to organisasjoner. Oppgavens mulighet til å etablere kausalmekanismer eller avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt, er begrenset grunnet et lite utvalg respondenter.

Gyldighet knytter seg til hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi har forsøkt å stille (Tjora 2021, 260). Det betyr at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkelighetene og vår beskrivelse av denne virkeligheten. For å vurdere gyldighetene i vår studie tok vi utgangspunkt i tretrinnsraketten utviklet av Jacobsen. Det første trinnet er å rette et kritisk blikk til om intervjuobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Det andre trinnet er om vi som forskere har gjengitt og fortolket dataen riktig, og det siste trinnet er om funnene og konklusjonene vi trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen 2015, 228-229).

Mats Alvesson kritiserer at flere forskere har en naiv holdning når det kommer til kvalitativ datainnsamling og at flere tar for gitt at det mennesker sier og gjør faktisk også representerer virkelighetene (Jacobsen 2015, 229). Det er relevant å diskutere intervjuobjektene vilje til å gi fra seg riktig informasjon. Kilder kan av ulike årsaker ha interesse av å lyve, og man må derfor ta en vurdering om kilden har grunn til å ikke komme med all informasjon eller om de gir et skjevt bilde av virkeligheten (Jacobsen 2015, 230). Med tanke på at vi som forskere er ansatt i organisasjonene, samt tilknyttet HR-avdeling, er det viktig at vi vurderer informasjonen vi får kritisk. Vi har god innsikt i mangfolds- og inkluderingstiltakene på hver vår arbeidsplass, noe som kan gjøre at intervjuobjektene ønsker å gi svar som samsvarer med dette i stor grad. På den andre siden har vi begge vært med i alle intervjuene, noe som har gjort det lettere for den utenforstående å stille kritiske spørsmål. Mangfold er et tema som kan oppleves som vanskelig og informantene vil sannsynligvis ønske å ikke snakke negativt om hvordan en selv og organisasjonen jobber med mangfold. Vi

merket i noen av intervjuene at informanter kviet seg for å være helt frittalende, i fare for å si noe feil. Blant annet i intervju med informant 4B, når vi spurte nærmere om holdninger til mangfold i rekrutteringsprosesser: *“eh blir litt redd for å si feil hehe.”* I disse tilfellene var vi ekstra nøye på å stille flere oppfølgingsspørsmål, der vi merket at de holdt tilbake. Samtidig var vi varsomme slik at informantene ikke opplevde intervjuet som truende og ukomfortabelt.

Ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningene ut ifra spørsmålene vi har stilt, hvordan spørsmål formes og redegjøre for valg vi tar, kan vi styrke gyldigheten og inviterer leseren til å kunne kritisk ta stilling til forskningen vår (Tjora 2021, 262). Vi har under hele prosessen forsøkt å være transparente om hvordan og hvorfor vi har tatt de valgene vi har gjort. Under intervjuene hadde vi fokus på å stille åpne spørsmål og så langt som mulig unngå å lede samtalen. Vi har vært to stykker til stede under intervjuene, for å forsøke å fange opp eventuelle oppfølgingsspørsmål der det har vært naturlig, samt sikre at alle intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene. Vi har underveis i intervjuene forsøkt å gjenta svarene til intervjuobjektene når noe har vært utydelig, for å få aksept for at vi forstår det de har uttalt og at de faktisk har svart på det vi spør om. Vi har også forsøkt å styrke begrepsvaliditeten underveis i intervjuene ved å blant annet be alle om å definere hva mangfold, mangfoldskompetanse og inkludering betyr for dem, både på generell basis og i arbeidslivet.

Videre, for å vurdere pålitelighetene ved studien, stilte vi spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2015, 241). Vi som forskere valgte et tema som engasjerte oss og som vi hadde noen forkunnskaper om, men på den andre siden kan dette påvirke resultatene og kan betraktes som støy i en forskningsprosess (Tjora 2020, 235). Ved at vi har valgt intervju som metode for datainnsamling kan intervjuer- og observatøreffekten ha oppstått underveis. Det går ut på at måten intervjuer har opptrådd kan ha påvirket resultatet (Jacobsen 2015, 242). Ved at vi kjente intervjuobjektene kan det ha ført til at det har påvirket svarene vi har fått eller at de har tenkt at ting er åpenbart, og derfor unnlatt å utdype visse ting. Engasjementet og forkunnskapene vi har om temaet kan også ha påvirket ved at vi har tatt med oss noen forutinntattheter i intervjuprosessen. På den andre siden kan det også ha ført til at vi har hatt mulighet til å stille flere presise og gode oppfølgingsspørsmål (Tjora 2015, 236). Om resultatene av forskningen ville blitt nøyaktig de samme om noen andre hadde gjennomført studien, er ikke sikkert å si. For å sikre best mulig etterprøvnbarhet har vi vært åpne og beskrevet fremgangsmåte detaljert for å sikre god pålitelighet ved studien.

3.5.2 Ethiske hensyn

Mye av etikken rundt kvalitative studier er knyttet til presentasjon av data, men også til selve gjennomføringen av intervjuene (Tjora 2021, 187). Forskningsetiske prinsipper som har vært viktig for oss å etterleve er knyttet til frivillig deltakelse, rett til å vite at de blir forsket på, informasjon om prosjektet, samt korrekt gjengivelse av resultater (Jacobsen 2015, 47-52).

Vi har anonymisert både organisasjonen og informantene. Vi har informert om at vi må utdype visse aspekter underveis i studien, som gjelder blant annet vår kjennskap og tilknytning til organisasjonene det forskes på. Vi har gjort dette for å sikre åpenhet og transparens. Ved at vi er åpne om tilknytning til organisasjonene, kan personer finne ut hvilke organisasjoner det er forsket på. Informantene er blitt informert om dette og har akseptert det før deltakelse. Vi har også benyttet lydopptak, noe vi har innhentet muntlig og skriftlig samtykke fra intervjuobjektene på og informert om at alle lydopptak blir slettet når studien er avsluttet.

Metoden som benyttes er kvalitativ. Vi har presentert valg av metode, forskingsdesign og begrunnet alle valgene vi har tatt. Eventuelle utfordringer og etiske hensyn er presentert. Videre skal vi presentere våre funn og se på de viktigste forskjellene mellom våre organisasjoner med tanke på mangfold og rekruttering.

4.0 Empirisk analyse

Mangfold, mangfoldkompetanse og inkludering er alle diffuse begreper. Vi la merke til at mange definerte begrepet mangfold og inkludering innenfor relativt like rammer, men noen forskjeller i hvilke ord som ble brukt for å definere begrepet. Mangfoldskompetanse var det færre som hadde hørt om og det ble derfor større variasjon i måten informantene definerte begrepet på.

En definisjon på mangfold var «*Forskjellighet, også er jo det et begrep man (...) sånn teoretisk sett kan dele opp på mange måter sånn at du har synlig mangfold sånn det er mange tenker jeg jo etnisk mangfold*» (Informant 3A). Videre var det flere som inkluderte andre faktorer i deres definisjoner av mangfold. Flere nevnte blant annet det å reflektere samfunnet i sin definisjon «*Være det man har i samfunnet ellers på en måte at man skal ja, skal gjenspeile samfunnet*» (Informant 2A). Dette var en vinkling som skilte seg ut. Mangfold var,

for informantene, å kunne se klare likheter mellom de ansatte og samfunnet som en helhet. Det handlet ikke bare om ulikheter og forskjeller, men en gjenspeiling av samfunnet.

Det samme gjelder definisjonene som ble presentert av begrepet inkludering. Den generelle tendensen hos våre informanter var at inkludering innebar hvordan man tar vare på sine ansatte og hvordan en sørger for at alle blir sett og hørt. Mange av informantene besvarte og definerte begrepet med bakgrunn i mangfold, altså: *«I inkludering så legger jeg jo i hvordan vi da kan få til dette mangfoldet, hvordan vi kan inkludere for eksempel funksjonshemmede»* (Informant 1A). Videre ble det nevnt i samtlige intervjuer i organisasjon A at det er viktig å bevare seg selv; *«Å være med på å forme (...), for da får du lov til å ta med deg, det du er inn»* (Informant 2A). I organisasjon B var også psykologisk trygghet noe som ble nevnt i stor grad som en forutsetning for inkludering:

Ja for meg er jo det veldig, at det handler veldig mye om psykologisk trygghet. Og det er jo at man skal faktisk gå inn i det rommet og tenke at der står det en hel gjeng som ikke har noe særlig, hvert fall ikke synlig tilfelles med meg, men det går fint. Jeg vet at de kommer til å møte meg og være like fornøyd med den jeg er, og ha den tillitten til å være respektert og akseptert, og satt pris på. (informant 2B)

Informantene var opptatt av at man skal behandle folk likt og at alle skal bli sett og hørt. Ved å behandle alle likt så vil ansatte oppleve en følelse av at man blir inkludert. En refleksjon som vi registrerte var at inkludering handler ikke om å alltid behandle alle likt. *«(...) for meg og sikkert mange andre så innebærer det og at du kanskje må behandle folk ulikt for å behandle de likt»* (Informant 3A). Hvis målet er at man skal behandle alle ansatte rettferdig så må man altså behandle de ulikt. *«Det er jo alltid et eksempel, som hvis en er så høy og alle skal jobbe ut fra et kjøkken utleveringsmål som er sånn, så får vedkommende en krakk, og da stiller vedkommende likt på en måte skal»* (Informant 3A). Det å behandle ansatte ulikt er helt nødvendig for å kunne behandle mennesker rettferdig. Inkludering henger sammen med mangfoldkompetanse, hvordan man kan dra nytte av mangfoldet man har. Det å sørge for at folk blir inkludert henger sammen med mangfoldkompetanse; *«man må kjenne til hva virkemidlene for et positivt mangfoldig fellesskap, da hvordan man kan få det»* (Informant 2A). Det er derfor helt avgjørende at de ansatte er klar over nytten av mangfold; *«bringer nye perspektiver og ulike perspektiver inn»* (informant 5A). Alle våre informanter er klar over nytten og fordelene av mangfold.

4.1 Rekrutteringsprosessen

Organisasjon A

Gjennom intervjuene fikk vi godt innsyn i hvordan rekrutteringsprosessene fungerer i organisasjonene. Begge organisasjonene har klare fastsatte steg på hvordan en rekrutteringsprosess skal gjennomføres. I organisasjon A er det flere steg før en eventuell ansettelse. Det hele starter med at leder kartlegger hvilket behov som skal fylles og hva slags type ansettelse det dreier seg om. I organisasjon A er det både forskerstillinger og administrative stillinger. Deretter sendes saken til HR, der HR og leder blir enig om en utlysningstekst. *«Når vi får en henvendelse fra en leder, så så lager vi en tekst sammen. En utlysningstekst som sier noe om kravene da til stillingen og de kravene de er vi nødt til å forholde oss til (...) de er helt absolutte»* (Informant 1A). Organisasjonen er pliktig til å utlyse alle stillinger offentlig dersom ikke annet er fastsatt i lov (Sal, §4(1), 2017). Dette er et vesentlig skille mellom organisasjonene. Alle stillingene må derfor lyses ut eksternt, noe informantene mente at var en god måte for å sikre at det foregår rettferdige og mangfoldige rekrutteringer. *«Ja helt gjennomgående. Altså, ehh hvis ikke, så kunne jeg ikke hatt denne jobben. Jeg har heller, for jeg skal stå ansvarlig faglig sett for det»* (Informant 1A). Informantene var enige om at det foregår rettferdige rekrutteringer i organisasjonen.

Etter utlysningsteksten er ferdig blir stillingen lyst ut. Et av mange grep som har blitt tatt i organisasjonen er å skrive utlysningstekstene på en måte slik at den appellerer til flere: *«(...) utlysningstekstene våre har vi liksom beskrevet veldig tydelig da at vi ønsker, oppfordrer folk som har ulike bakgrunner til å søke her»* (Informant 4A). Dette har blitt gjort for at man skal sikre en større balanse mellom kjønn, alder og etnisitet i prosessen.

Etter søknadsfristen har utgått vil HR, i første omgang, selektene inn søkere etter kvalifikasjonsprinsippet. *«Det er liksom kvalifikasjonsprinsippet som vektet aller høyest, og da hvis det ikke når opp da ikke sant, så stopper vi, mens man skulle kanskje ønske at det var en litt større fleksibilitet på det da»* (Informant 4A). I organisasjon A er det kvalifikasjonsprinsippet som vektlegges høyest. Det er lite rom for å velge kandidater på bakgrunn av andre preferanser. Når søknadsfristen er ute blir det opprettet et sakkyndig utvalg på vitenskapelige stillinger som er eksternt, dette avhenger av hva slags type stilling som skal fylles. *«så går du til et sakkyndig utvalg som da bruker utlysningsteksten som grunnlag for rangering»* (Informant 2A). Det sakkyndige utvalget har som oppgave å rangere kandidatene på bakgrunn av deres faglige kvalifikasjoner, og kun det. Det finnes klare

retningslinjer på hvordan utvalget skal se ut, og det skal *«alltid være flere kjønn og minst én med utenlandsk bakgrunn»* (Informant 4A). Utvalget skal ikke ta noen endelig avgjørelse, men rangere kandidatene på bakgrunn av faglige kvalifikasjoner. Før ble ansettelsene ofte tatt på bakgrunn av rangeringen i det sakkyndige utvalget, men slik er det ikke lenger. Årsaken er at når man skal ansette undervisere så er det helt avgjørende at personen er egnet: *«hvis at du er super kvalifisert som faglig. Men du evner ikke i det hele tatt å kommunisere til å engasjere studentene. Ja, så er det uaktuelt»* (Informant 4A). Det har foregått en endring der man ikke alltid følger avgjørelsen til utvalget. Det er helt avgjørende å ha undervisere som knytter kontakt med studentene. En kandidat som er perfekt på papiret, men som i en prøveforelesning ikke klarer å engasjere vil være uegnet som underviser.

Informantene var også kritiske til det eksterne utvalget. Alle var positive til at det sakkyndige utvalget bidrar til å finne de best kvalifiserte kandidatene, men noen betviler deres evne til å gjøre en god jobb, og mener at utvalget vel så gjerne kunne vært internt. *«som kunne vært like godt, og det kan godt hende at det er som å banne litt i kirka, men men jeg tenker det av og til fordi at jeg synes av og til at disse kyndige utvalgene de jobber litt hastverk. Legger ikke sjela si i det, de får godt betalt og»* (Informant 1A). Det er en generell tendens til at ansettelsene er grundige, men at prosessen ofte tar lang tid å gjennomføre. Selv om prosessene er lange er de fleste av informantene enige om at dette er en god sikring for kandidater: *«når du begynner å se på det da som den sikringen du har som kandidat, så er det jo et veldig profesjonelt apparat»* (Informant 4A).

Etter at det sakkyndige utvalget har gitt sin rapport, blir det gjennomført intervjuer, personlighetstesting, prøveforelesning og eventuelle caser. Informant 1A nevner at det både førstegangs -og andregangsintervju for å sikre dybden i ansettelsene. Etter dette er gjennomført, sender HR en innstilling til enten ansettelsesrådet eller ansettelsesutvalget som da skal godkjenne eller avvise innstillingen. *«Da har vi ofte gode diskusjoner (...), ikke så veldig ofte det går på det med mangfold»* (Informant 5A). Hvis en innstilling blir godkjent vil kandidaten motta tilbud.

Rekrutteringsprosessen er svært grundig og går gjennom flere ledd, både eksterne og interne. Dette fører til at det tar lang tid fra et behov oppstår til et tilbud har blitt utsendt. Alle informantene har en oppfatning av at det gjennomføres rettfærdige ansettelser og at det er et godt system rundt selve rekrutteringsprosessen, selv om prosessen er tidkrevende.

Organisasjon B

Rekrutteringsprosessen i organisasjon B beskrives av flere av informantene som et samarbeid mellom rekrutterende leder og HR. Når en ny rekrutteringsprosess påbegynner er det enten grunnet at en har sluttet eller at behovet internt i organisasjonen har endret seg. Det først steget vil derfor belage seg på en behovsanalyse. Informant 3B: *«Det er viktig at en erstatning ikke bare er en automatisk erstatning. Man må se på hva den nye rollen skal være og kanskje den skal være litt annerledes. Skal ikke bare være en blåkopi. Og dette går jo mye på fag egentlig, og hva trenger vi i dag? Det endrer seg raskt»*. Dette poengterer viktigheten med en grundig behovsanalyse, for å unngå å rekruttere inn en kandidat som er identisk til den tidligere ansatte.

Videre skjer utarbeidelse av stillingsbeskrivelse, som er et viktig grunnlag for å vite hva man faktisk trenger i den nye rollen. Informant 2B: *«Så er det jo å klare å bli tydelig nok på hvordan vi skal lage en stillingsbeskrivelse på, og det synes jeg noen ganger er den viktigste delen av jobben. For da blir man jo litt sånn enig med seg selv om hva er egentlig kravene her eh og hvorfor har vi disse kravene»*. Stillingsbeskrivelsen og behovsanalysen fremkommer derfor som grunnmuren i begynnelsen av en rekrutteringsprosess.

Når stillingsbeskrivelsen er på plass, utarbeides en stillingsannonse og publiseres i ulike kanaler. Det fremkommer i intervjuene at annonsene i hovedsak publiseres i Norge, men også i Sverige når det er åpent for at kandidaten kan være stasjonert der. Etter at annonsen er publisert og har mottatt søkere, starter selve selekteringsprosessen.

I organisasjon B er rekrutteringsprosessen mer åpen enn i organisasjon A. Dette er i stor grad fordi organisasjon B ikke er underlagt de samme statlige reguleringene og kravene som organisasjon A må forholde seg til, som i seg selv utgjør en stor forskjell i hvordan organisasjonene rekrutterer. På tross av forskjeller som fremkommer av dette, er det også mange likhetstrekk i rekrutteringsprosessene. *«Vi har gode intervjurutiner og gode verktøy i forhold til personlighetstest»* (Informant 1B). Det å benytte seg av verktøy som personlighetstester, samt flere intervjurunder, er praksis i begge organisasjonene.

Intervjurundene består av førstegangsintervju, hvor mye av fokuset er å bli kjent med kandidatene. Informant 2B:

Vi har veldig gode førstegangsintervjuer. Ordet er i hovedsak hos søkeren og vi bruker mye tid til å bli kjent med kandidaten, og da får man litt den fritt-talende

versjonen av kandidaten. Så håper man jo at de ikke er alt for nervøse, og det føler jeg er min jobb å gjøre kandidatene trygge. Det å skape den tryggheten, slik at noen ikke er så nervøse som de kanskje var, for å få muligheten til å se personen når de er seg selv og ikke bare se den nervøse stereotypen av noen få trekk.

Førstegangsintervjuet blir dermed en god mulighet for organisasjonen og kandidaten å presentere seg selv. Videre i et andregangsintervju benyttes det en personlighetstest, som fokuserer på kandidatens prefererte adferd i jobbsettinger. Informant 2B:

Vi kjører da personlighetstest, som er en indikator test, som jeg synes er et kjempefint verktøy av å emh både se hvordan de reagerer på ting som de kjenner seg igjen i testen, hvordan forklarer de det og omsetter de det til reelle eksempler, og hvordan reagerer de ikke minst på det de ikke kjenner seg igjen i (...) Så samtalen rundt personlighetstesten synes jeg er et veldig bra verktøy, for da kommer man et hakk lenger i den bli kjent fasen.

Dette er med på å strukturere andregangsintervjuet, samt at kandidatene får en mulighet til å reflektere rundt seg selv og sin foretrukne jobbadferd. I noen rekrutteringsprosesser gjennomføres det også caseintervjuer eller tekniske intervjuer, der det er relevant å gå dypere inn på teknisk kompetanse, resonneringsevne og løsningsorientering. I tillegg til dette kommer også referansesjekk som en siste avsjekk, før et eventuelt tilbud til en kandidat.

Det påpekes også at leder har mulighet til å ta den endelige beslutningen i en ansettelsesprosess. Det er flere parter som er involvert i rekrutteringsprosessene, noe som fører til at man har flere som diskutere og vurdere hvem man til slutt skal ansette. Men som informant 4B sier: «Når jeg skal rekruttere så eh, så kan jeg jo velge selv egentlig ikke sant.»

Begge organisasjonene virker å ha gode rutiner i deres rekrutteringsprosesser. Fellesnevneren er at de er grundige, rettferdige og at lite er tilfeldig. Begge organisasjonene benytter seg av intervju, evne- og personlighetstest. En forskjell mellom organisasjonene er at organisasjon A benytter seg av eksterne utvalg i noen av deres ansettelser. Dette bidrar til at organisasjonen får flere som er med i vurderingen av kandidatens kvalifikasjoner.

4.1.1 Tiltak for å øke mangfold i rekrutteringsprosessen

Organisasjon A

I den offentlige organisasjonen finnes det tiltak for hvordan øke mangfold i en rekrutteringsprosess, som skiller seg fra den private organisasjonen. I tillegg til at kvalifikasjonsprinsippet skal følges, har det blitt gjort grundigere tiltak for å sikre at flere har en reel sjanse til å bli rekruttert. Organisasjon A er lovpålagt å inkludere arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn i intervjuprosessen dersom de er kvalifisert i henhold til utlysningstekstens krav. Dette fungerer på den måten at kandidaten selv en mulighet til å krysse av på om man faller innenfor en av de tre kategoriene. Hvis en velger å krysse av og er kvalifisert så er organisasjonen pliktig til å invitere én innenfor hver kategori videre i rekrutteringsprosessen. Dette tiltaket for å sikre økt rekruttering av mangfold garanterer ikke at man får jobb, men det bidrar til å sikre at man får mulighet til å vise hvem man er på intervju, «*om man har hull i CV eller man har funksjonsnedsettelse eller om man har innvandringsbakgrunn, og det er nettopp for å kunne se om vi skal positivt selektere ut enkelte søkere*» (Informant 4A). Informant 2A sier at tiltaket er laget slik at man ikke skal ha muligheten til å selektere ut kvalifiserte kandidater på ulike grunnlag, slik at noe ikke skal følge og prege dem hele livet.

Flere av respondentene nevnte at dette tiltaket er problematisk, fordi mange søkere kvier seg over å krysse av på en av de tre boksene. Informantene nevnte at man nødvendigvis ikke har noen fordel ved å krysse av når man søker: «*det er ingen som har noen interesse av å krysse av på det og sånt så krysser de seg selv ut kanskje som man ser i praksis*» (Informant 3A). Årsaken er at man ønsker å bli rekruttert inn på bakgrunn av sin kompetanse og ikke på det grunnlaget at man har hull i CV-en, funksjonsnedsettelse eller innvandrerbakgrunn. Kandidaten ønsker ikke å føle at man blir kvotert inn. Det kom også tydelig frem i samtlige av intervjuene at søkere er redde for å krysse av fordi man føler at man kanskje blir sikret et intervju, men at den reelle muligheten til å få jobben er mindre. «*Jeg selv har jo minoritetsbakgrunn, men jeg krysset da i krysser ikke av på, ikke sant? For jeg føler at det falt ikke naturlig for meg å gjøre tenke liksom ikke at det er det mangfoldet jeg bidrar inn med mest*» (Informant 2A). Med andre ord ser tiltaket fint ut fra utsiden, men at det i praksis kan ha en negativ effekt på å rekruttere mangfoldig. Tiltaket er utformet for å gi flere kandidater en reell sjanse, men dersom disse kandidatene blir selektert ut i intervjuprosessen så virker det tilsynelatende som om at tiltaket er mer for synsskyld.

Statens tiltak for å sikre mangfold kan derfor være et direkte hinder for nettopp dette. Ved at man kvoterer inn et større mangfold til rekrutteringsprosessen, kan konsekvensene være at man utelukker seg selv. Tiltaket som i teorien skal sørge for en mer mangfoldig rekruttering kan derfor føre til mindre mangfoldig rekruttering dersom organisasjonen ikke er moden for et større mangfold. Det vil kunne skade kandidatens mulighet dersom du krysser av. *«Grunnen tror jeg er stigmatisering at du ikke blir ansatt fordi at du enten har hull i CV en eller at du har en funksjonshemming. Du vil bli ansatt fordi at du har den kompetansen som trengs for den stillingen (...) ansatt på bakgrunn av sin kompetanse»* (Informant 1A). Man har alltid et ønske om å bli ansatt på bakgrunn av sine kvalifikasjoner og ikke fordi man har krysset av på en av de tre kategoriene.

Det kan virke som at store deler av problemet ligger i de tiltakene som er gitt av staten. Informant 4A nevnte at det nok er en del som sitter med tanken at man ikke kan skrive at man er innvandrere for da selekterer man seg selv bort. Tiltakene gitt av staten kan derfor virke som en hindring for mangfoldig rekruttering. Det å krysse av på en av boksene kan fort føre til stigmatisering; *«hvis du da i et sånt kollegium da blir, at det blir kjent at du er blitt ansatt fordi at du har hull i CV eller har nedsatt funksjonsevne (...), du vil jo ikke det? Nei, de vil bli ansatt på bakgrunn av sin kompetanse»* (informant 1A). Ingen vil bli ansatt bare fordi man huker av på en de tre kategoriene.

Tanken bak tiltaket er å sørge for at alle kandidater kan stille på lik linje og konkurrere på samme grunnlag, men realiteten slik vi har forstått den er at søkere ødelegger sine egne sjanser dersom en huker av på en av boksene. Hvis en kandidat huker av for en av mangfoldskategoriene og blir ansatt, vil kandidaten kunne kjenne på at han eller hun blir positivt selektert inn på dette grunnlaget. Enten kandidaten vil eller ikke, blir man en representant for hele gruppen.

Det kalles litt the burden of representation fordi du er minoritet, så skal du plutselig være en representant for en gruppe, og det har du jo kanskje ikke bedt om eller kan noe så er det om at ja. For det er veldig interessant på en måte det at man kanskje setter mennesker i boks, uten at det kanskje egentlig kjenner seg igjen i den boksen man blir plassert i da (Informant 3A).

Bare fordi en søker krysset av i en rekrutteringsprosess etter å ha blitt spurt, er ikke det enstydig med at søkeren vil være representant for hele den gruppen. Funnene våre tyder på at tiltakene som er implementert av staten kan jobbe mot en mangfoldig

rekrutteringsprosess. Tiltakene er ment for å fremme mangfold og det gjør de også i organisasjonen, men tiltakene arbeider også mot målet som er satt. Organisasjonen arbeider aktivt med å rekruttere mangfoldig, men deres tiltak for å sikre mangfold kan være en ødeleggende faktor for organisasjonen.

Organisasjon B

I alle intervjuene spurte vi informantene om hvordan de går frem i rekrutteringsprosesser for å fremme økt mangfold. Her så vi forskjeller mellom organisasjon A og B. I organisasjon B er det i dag ingen bokser å sjekke av på mangfold i rekrutteringsprosesser. På tross av dette nevner informant 2B:

Og jeg tror jo sånn eh, i enhver "corporate" kontekst så er man lært til at det fort er bokser man teller innen mangfold og man eh da på godt og vondt kvoterer inn eh ulikhet og så må man, er det litt sånn «seeing is believing» - litt sånn «åja, så det funket jo med å få inn flere med ulikheter» så at man kanskje etter hvert kan komme dit at det ikke er slik at man eh må krysse av i disse boksene

Her legges det frem at det å kvotere inn eller krysse av bokser for mangfold, ikke nødvendigvis er den beste måten å gjøre ting på, men at det kanskje er nødvendig i starten for å se betydningen og virkningen av økt mangfold. Det var også noen som mente at det å krysse av bokser for å øke mangfoldet internt, gjør mer vondt enn godt:

For jeg synes ikke det skal være noe, for det skal jo heller ikke være sånn at, sånn at man føler man må velge mangfold for å liksom checke av for det. Det synes jeg ikke. For det tror jeg ikke, da tror jeg ikke eh den de ansetter heller liksom ikke kommer inn i et godt miljø da. Man må tenke litt helhet, men jeg synes det er spennende med forskjellige innfallsvinkler inn. Det tror jeg er, det gir verdi. Til alt (informant 4B).

I organisasjon B er det valgt andre tiltak for å skape økt mangfold. Et av tiltakene som flere av informantene nevnte er bevisstgjøring blant ledere. Både i regi av konsernet har noen ledere vært med på et mer omfattende workshop/kurs om mangfold, likeverd og inkludering. I tillegg hadde organisasjon B gjennomført workshops med både ledergruppen og mellomledere for å skape et større fokus og mer bevisstgjøring rundt mangfold og inkludering, samt verdiene dette kan gi organisasjonen.

Vi har jo hatt et par runder workshops, hvor vi begynte med ledergruppen og så mellomlederne. Så de har hvert fall vært gjennom det samme, den bevisstgjøringen. For det er jo liksom litt top-down, og jeg tror det starter der. For en ting hvert fall, hvis vi tenker rekruttering, så er det de som skal rekruttere (informant 3B)

Som informant 3B forteller var det et bevisst valg å gjennomføre workshops med ledelsen først, da det er de som faktisk sitter i rekrutteringsprosessen og tar beslutninger om hvem som skal ansettes.

Jeg fikk jo litt sånn øyeåpner på det kurset. Fordi jeg har jo en sånn holdning til at eh det skal jo ikke være noe problem. Det skal ikke være noe problem med mangfold, alle behandles likt. Så for meg så var det kanskje en øyeåpner på at «jo det er et problem». Eh og det må jeg ta med meg. Og at jeg kanskje har vært litt naiv (...) så det ga helt klart en positiv effekt. Så det var veldig bra å ha en slik bevisstgjøring. Og få det på agendaen og få også høre opplevelsene til de som har mangfoldbakgrunn og ikke bare tro at vi gjør de vi kan (informant 1B).

Bevisstgjøring beskrives her som en øyeåpner og at man kanskje har hatt en litt naiv holdning til mangfold tidligere. Gjennom et slik kurs vil man bli mer bevisst på hvordan minoriteter kan oppleve en situasjon annerledes enn majoriteten, og kunne vise mer forståelse og støtte. I tillegg må man anerkjenne at man ikke kan alt og at man alltid kan jobbe for å bli bedre på mangfold.

Et annet tiltak som blir benyttet for å få en mer mangfoldig rekrutteringsprosess, er fokus på annonser og annonsetekst. I organisasjon B har de et tyngre teknisk kompetansemiljø og informant 3B fortalte at gjennomsnittsalderen tidligere har vært relativt høy, i tillegg til at det har vært ønskelig å tiltrekke seg flere kvinner. Per nå har gjennomsnittsalderen gått ned, noe som gjenspeiler samfunnet i Norge i en større grad enn det tidligere gjorde. I tillegg har organisasjon B også 40% kvinneandel og 50/50 fordeling mellom kvinner og menn i ledelsen. Et tiltak som er blitt brukt har vært å arbeide med annonsetekster slik at de blir mer åpne, stiller færre spesifikke krav til utdanning og erfaring.

Hovedsakelig. Eh hvordan vi da har, hvordan vi har tatt bort så mange punkter som mulig for å ha mer ren tekst og ha også en rundere tekst. Både kvinner, men også for å treffe yngre, og ha et mer – der har vi måttet jobbe en del med lederne, for at de skal se at man ikke må ha en som sjekker av alle de punktene eller kan man få inn en vi kan lære opp (informant 3B).

Som det fremkommer i intervjuet med informant 3B har det blitt mer aksept for å ansette kandidater som trenger litt mer opplæring. Dette henger sammen med et annet tiltak organisasjonen har iverksatt. Young Professional programmet var et strategisk tiltak som ble iverksatt for å få en større spredning og aldersbalanse i organisasjonen.

Og det var en eh bevisst strategisk beslutning, fordi at man så at her har vi, de fleste begynner å altså, gjennomsnittsalderen var høy (...) Også så man også det at en del av de ansatte vi hadde med en viktig kjernekompetanse begynte å nærme seg pensjonsalder. (...) For å kunnskapsoverføre og også for å få inn en, ja, yngre aldersgruppe eh og gjøre det bevisst (informant 3B).

Det å skulle få inn en yngre aldersgruppe er blant annet for å sikre kunnskapsoverføring av kjernekompetanse som lå i organisasjonen, men også ta et bevisst strategisk valg for å få inn flere med ulike bakgrunner. Virkningen av dette har vært stor, og informant 5B forteller «*jeg som har vært her noen år ehm, tenker 6-7 år tilbake så var det jo, det er en veldig stor forskjell som gir en helt annen, både dynamikk og eh vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive det. Men du får inn et litt annet tankesett*».

Som nevnt over har det vært noen bevisste beslutninger som er blitt tatt i organisasjonen for å fremme mer mangfoldige rekrutteringsprosesser. Noe som også ble nevnt er at teknologibransjen generelt sett har stor mangel på kompetanse, som kan påvirker det å rekruttere inn et større mangfold. Som informant 2B blant annet reflekterer rundt:

Nå er det jo ekstrem underkapasitet på mye kompetanse. Og det betyr jo at man må være veldig lite opptatt av alt annet enn hva kan du faktisk kan teknisk for å kunne gjøre denne jobben. (...) Og da eh blir det jo til at du automatisk, men allikevel uintensjonelt, skaper ganske mye mangfold. Så du får på en måte treffe på noen parametere, uten at det kanskje har eh vært veldig bevisst før man går inn i rekrutteringsprosessen, uten at man kanskje har gått inn i prosessen med et fokus på å skape økt mangfold, men på samme måte har ikke mangfold vært noe hinder heller for å skaffe rett kompetanse da

Selv om mangfold er noe informantene i organisasjon B synes er viktig og fokuserer på, er de også en kompetanseorganisasjon. Selv om mangfold er noe de ser verdien av, kommer det også frem i intervjuene at fagkompetanse og teknisk kompetanse er kriterier som blir vektet tungt i stillinger som krever erfaring. «*Eh jeg må være så ærlig å si at hvis vi har et behov i teamet så er det fagkompetanse på det området som vil veie veldig tungt.*»

(Informant 1B). Flere stillinger krever fagkompetanse og det er noe som står sterkt i den siste vurderingen av hvilke kandidater man skal ansette. Samtidig opplever flere at rekrutteringsprosessene er rettferdige med hensyn til mangfoldige søkere. *«Men sånn om det er rettferdig sånn i forhold til mangfold, synes jeg egentlig det. For at vi ser jo ofte på fagkompetanse og bakgrunn og sånn, og har ikke noen sperrer for å ta inn noen til intervju eller ekskludere noen i forhold til at, eh på bakgrunn at det er mangfold»* (informant 1B). Fagkompetanse blir høyt prioritert, men mangfold er ingen barriere eller noe som ekskluderer kvalifiserte søkere.

Her finnes den største forskjellen mellom våre organisasjoner. Organisasjon A er på godt og vondt pålagt å følge statens vedtak i rekrutteringsprosessen. Denne er skapt for å sikre at mangfoldige søkere vil få en mulighet til å bli positivt selektert inn. Funnene våre viser at tiltaket kan være et hinder for mangfoldig rekruttering. Den private organisasjonen har ingen garantier for å inkludere mangfoldige søkere videre til intervjuer, men har iverksatt visse tiltak for å øke mangfold av søkere. Det fremkommer også at underkapasitet på kompetanse i markedet kan føre til en uintensjonell økning av mangfoldet i organisasjon B. Begge organisasjonene har stor vekt på kompetanse som et kriterium for ansettelse, men den største forskjellen er friheten til organisasjon B.

4.2 Hvorfor rekruttere mangfold

Organisasjon A

I organisasjon A rekrutteres det mangfoldig for det første fordi det bidrar med ideer og nye perspektiver *«(...) så får man kanskje bedre beslutninger og får flere perspektiver inn»* (Informant 5A). Mangfoldig rekruttering er nødvendig for at man skal utvikle en bedre beslutningsevne. *«inspirasjon i forhold til å litt sånn ulike tankesett på ting, ikke sant? At folk kanskje ser et tema fra litt ulike hold at man kan bygge bedre team på den måten»* (Informant 4A). Alle informantene i organisasjon A var enige om at mangfold bidrar til kompetanseøkning. Den generelle tendensen er at en mangfoldig rekruttering er helt avgjørende for at organisasjonen kan vokse.

Alle informantene i organisasjon A ser fordelene med å rekruttere mangfoldig, og mener selv at de burde gå foran som et eksempel: *«det er et viktig samfunnsoppdrag vi har og tenker kanskje vi som på helse, vi bør spesielt tenke på det (...) det er bra for helsa å være på jobb»* (informant 5A). Informanten refererer til viktigheten med å sysselsette personer som av

ulike grunner har vanskeligheter med å komme inn i arbeidslivet. Men slik det er nå kan tiltakene fra staten jobbe mot en mer mangfoldig rekruttering. *«Og så har vi jo også i utlysningstekstene våre har vi liksom beskrevet veldig tydelig da at vi ønsker oppfordrer folk som har ulike bakgrunner til å søke her»* (Informant 4A). Funnene våre viser til at alle informantene i organisasjon A ønsker å rekruttere mangfoldig, og det blir lagt til rette for at man skal gjøre det av organisasjonen. *«At det er viktig for et samfunn at det gjenspeiler på en måte, våre fag gjenspeiler befolkningen (...) Det vi ja, det er et samfunnsoppdrag også»* (Informant 2A). Det kommer tydelig frem i våre funn at informantene ser på mangfold som et samfunnsoppdrag, samtidig som de i tillegg ser en ressurs i det å ha mangfoldige ansatte på arbeidsplassen.

Organisasjon B

I organisasjon B fremkommer det flere grunner for at mangfold er viktig å prioritere og hvilken verdi dette gir. I organisasjon B kom det frem at det er viktig at de ansatte og ledere ser viktigheten av mangfold, og hva den faktiske grunnen for å jobbe med økt mangfold er:

Eh mens andre har en kanskje lenger vei til å forså hvorfor vi snakker om dette nå og er det er bare sånn «i vinden» at selskaper skal snakke om mangfold og er det egentlig for å være snille, altså et slags samfunnsoppdrag?, ikke sant. Ja, de ser kanskje ikke helt det når det kommer til stykke. De er kanskje litt sånn at kompetanse er det viktigste. Eh og veldig lett å på en måte falle tilbake til det da (Informant 3B)

Det er som nevnt flere grunner til å jobbe med mangfold og en av grunnene er som informant 2B nevner:

Jeg tror det sånn generelt at alle mennesker trenger å hele tiden ha et ben i komfortsonen og et ben litt sånn utenfor. Og det handler jo om å hele tiden utfordre gitte sannheter, ikke bare i seg selv, men i hvordan vi gjør ting ikke sant. (...) Enten så er, har du fått til en situasjon der hvor vi hele tiden møter noe nytt og uforutsigbart basert på meg og mitt ståsted. Eh og da blir man vant til at ja men sånn er jo verden, det finnes alltid nye ting bak svingen. Eller så har du bygd et litt monotont sted da hvor ting er ganske harmonisk og fint, og du blir egentlig aldri utfordret på noen ting. Jeg tror ikke du lærer så mye, eller blir flink til å tilpasse nye situasjoner. Så det er

sånn for meg at det er viktig med dette er at det skaper dynamikk, læring og innovasjon. Så jeg tror egentlig det handler mye om det.

Det å ha et mangfoldig arbeidsmiljø vil også være mer representativt for hvordan verden er. Et arbeidsmiljø som har forskjeller internt tvinger de ansatte litt ut av komfortsonen og gjør at man i større grad blir utfordret. Ved å bli utfordret mener informant 2B at det fremmer læring, som igjen skaper dynamikk og innovasjon internt. *«Det er fordi jeg tror det eh i sum gjør teamet sterkere totalt sett. Det er jo en del forutsetninger i det, det at de har en viss kompetanse som man har bruk for og at du får eh disse ulike menneskene i ulikt kjønn, ulik alder eh, ulik personlighet til å funke sammen»* (Informant 5B). Det å skape et mangfoldig arbeidsmiljø gjør teamet sterkere.

Organisasjon B er en kompetanseorganisasjon og de har tatt strategiske valg i form av å ansette flere yngre ressurser for å skape et større mangfold. Dette ble gjort for å kunne beholde kjernekompetanse i organisasjonen når eldre ansatte nærmer seg pensjonsalder. Det kommer også frem en annen verdi ved å få inn yngre ressurser, som er å kunne holde seg oppdatert på ny teknologi. Det å få inn yngre som nylig har fullført studie og har kunnskap om ny teknologi og fagområder tilfører også stor verdi.

Det er ganske stor verdi i å diskutere og få flere innfallsvinkler, fordi man har forskjellige bakgrunn. Og forskjellig eh alder, ikke minst. Vi jobber jo, vi skal jo liksom henge med alt på skjer innenfor teknologi. Men eh også å diskutere fra folk som har ulik bakgrunn og da. Det tilfører noe inn i både miljø, det gjør noe med miljøet at man eh føler at man kan være seg selv da. (...) Så tror jeg det er en kjempeverdi å få, det å ha et mangfold på teamet sånn at man får ulike synspunkter inn da. På både det på arbeidsmiljø og diskutere liksom faglige løsninger (informant 1B).

Så det at man lærer nye ting, utfordrer en selv, og utvikler egen og teamets kompetanse fører til innovasjon. *«Det er jo i utgangspunktet det mye forskning har vist, at man tar bedre beslutninger og man finner smartere løsninger. Man tenker litt bredere, tror jeg (...) Så at det er lønnsomt rett og slett»* (informant 3B). Som det fremkommer av intervjuene, ser informantene verdien av å ha mangfoldig arbeidsplass. Det å kunne dra nytte av kompetanse og nye innspill, vil være lønnsomt for organisasjonen.

Organisasjonene har en felles forståelse av at mangfold bidrar med innovasjon og nyteknisk utvikling. Det er avgjørende for begge organisasjonene å rekruttere inn et mangfold slik at

deres arbeidsstyrke kan være en gjenspeiling av samfunnet. Den store forskjellen er at organisasjon A ser på mangfold som en verdi og et samfunnsoppdrag. De har en oppgave å rekruttere mangfoldig. Organisasjon B derimot ønsker ikke at dette skal oppleves som et samfunnsoppdrag, men heller forså viktigheten og verdiene mangfold kan gi.

4.3 utfordringer ved økt mangfold

Organisasjon A

Selv om tiltaket fra staten i seg selv kan være et problem, var det ikke mye annet som kunne være en hindring for å rekruttere mangfoldig, bortsett fra språk. Intervjuene viste at språk kan være en barriere for å rekruttere mangfoldig. Årsaken til dette er at det kunne ha blitt *«lite komfortabelt for noen. Fordi de ikke er sterke i engelsk»* (Informant 1A). Språk blir altså en barriere fordi ansatte ikke er sikre på egne engelskkunnskaper. Dette er noe motstridende ettersom at det er krav i organisasjonen at man skal kunne engelsk, og det står i utlysningstekster at man skal kunne flytende engelsk ifølge informant 4A. På bakgrunn av det som fremkommer i intervjuene virker det som at organisasjonen ikke sjekker om norskspråklige ansatte kan engelsk, men heller legger stor vekt på de som ikke kan norsk. Det er også viktig å presisere at på noen av utdanningsløpene i organisasjonen så er arbeidsspråket på norsk, *«her skal det være norsk som undervisningsspråk. For du kan jo forske på engelsk. Det er null stress»* (Informant 1A). Problemet med engelsk ligger derfor ikke for forskere, men heller for undervisere og administrativt ansatte. *«Du har kanskje at folk som jobber der, som ikke er så stødig engelsk eller vant med å bruke det i jobbsammenheng selv, stor motstand»* (Informant 3A). Ansatte er lite villige til å skifte til engelsk på arbeidsplassen, fordi de ikke er flinke nok.

Informantene er klar over at språk kan være en barriere for å rekruttere mangfoldig, og informant 2A nevner at det er krav i organisasjonen om at engelskspråklige ansatte skal lære seg norsk på b2 nivå innen 3 år. Organisasjonen skal også bistå og legge til rette for at norskundervisningen skal bli best mulig, så nå har organisasjonen *«lagt norsk klasser inn i arbeidsplanen, så kan de liksom få en litt sånn normal hverdag (...) uten å bruke hele kvelden sin»* (Informant 4A). Organisasjonen har selv forstått at språk er et hinder for mangfold og tilbyr norskkurs i arbeidstiden slik at ansatte skal komme raskere til det forventede nivå. Samtidig som det er lagt til rette for at en skal kunne lære seg norsk i arbeidstiden, sier informant 2A at det fortsatt stilles krav til å snakke norsk eller skandinavisk hvis du jobber i

administrasjonen. Her hjelper det ikke at du kan lære deg norsk innen 3 år, du må kunne det fra før.

Språk er derfor en barriere for mangfoldig rekruttering på utdanningsløp der undervisningen går på norsk og mer generelt der ansatte har lite tiltro til egne engelskkunnskaper. Etter en rekruttering av en engelskspråklig kandidat legger organisasjonen til rette for at ansatte skal kunne lære seg norsk i ulike settinger. Språklunsj er et tiltak i organisasjonen som blir gjennomført enten ukentlig eller annen-hver uke. «*de kan komme hit og samle seg og øve seg på Norsk*» (Informant 2A). Mange kvier seg til å snakke norsk foran kollegaer, og mange norske «*overser den (engelskspråklige) som sitter der og ikke forstår og bare fortsetter å snakke norsk*» (Informant 5A). Baktanken bak språklunsjen er derfor at man skal snakke norsk under trygge omgivelser: «*her er det ikke noe sånn tabbe og du skal ikke snakke perfekt*» (Informant 4A). Det ble tydelig gjennom intervjuene at språk er en hindring for å rekruttere mangfoldig fordi man setter krav til norsk eller skandinavisk. Samtidig som det er gode ordninger for nyansatte slik at de kan lære seg norsk og øve på å snakke norsk.

Når det er snakk om tilrettelegging hjelper organisasjon A med alt det praktiske nyansatte trenger slik at det skal være problemfritt:

Hvis de ikke har Norsk id, så får du ikke bankkonto, så får de ikke fastlege, og så får du ikke kjøpt seg leili, altså får ikke leid så leilighet bare alt stopper så det vi må rydde unna de praktiske tingene. Og så begynner man med norskkurs, vinteraktivitetsdag dager kulturkurs, vi har egne parter partner kurs, hvordan dere har barn i Norge. Vi har skattekurs (Informant 4A).

Organisasjons A hjelper med å sikre at alt det praktiske er klart før en utenlandsk nyansatt kommer til Norge. Det skal være tilrettelagt for hele familien og ikke bare arbeidstaker. Det skal være klart slik at de nyansatte kan begynne å jobbe når de ankommer Norge. For at dette skal kunne la seg gjøre må det praktiske være gjort. Alle arrangementer er tilrettelagt for at partnere kan være med slik at de også har muligheten til å få venner å skape et sosialt miljø for seg selv. Trivselen for arbeidstaker og partner er helt nødvendig for at de skal bli boende: «*Vi har hatt folk som har reist tilbake. Orket ikke mer*» (Informant 2A). Organisasjon A jobber derfor med å sørge for at overgangsperioden går bra. «*Vi går langt utover egne lokaler for å sørge for at de utvikler seg i riktig retning*» (Informant 2A). Videre

nevner også informanten at de er i forumer med UDI og deltar i brukerforumer der blant annet skatteetaten og folkeregisteret er med for å gjøre overgangen lettere for nyansatte.

Organisasjon B

I intervjuene kommer det frem mange eksempler på fordeler ved økt mangfold, men det er også noen utfordringer som oppleves. I organisasjon B er arbeidsspråket engelsk. Dette gjør at all kommunikasjon i møter og eposter i stor grad foregår på engelsk. Selv om arbeidsspråket i organisasjonen er engelsk er det også mye som foregår på norsk, da majoriteten av de ansatte er norsktalende eller snakker et skandinavisk språk. I intervjuene stiller de fleste seg positive til å ansette engelsktalende og ser i utgangspunktet ingen utfordringer med dette. Men når vi stiller oppfølgingsspørsmål knyttet til dette, får vi litt varierende svar.

Vi har jo arbeidsspråk engelsk. Så det er ikke noe, det er hittil hvert fall ikke vært noe problem med det (...) Men igjen hehe, føler jeg motsier meg selv litt da, men det er klart at det er jo kanskje også ting man tenker litt på når man rekrutterer. Jeg skal ikke si at det er liksom helt uproblematisk. Men hvis det liksom ikke vi kan ha noen møter på norsk, så kan jo det også være litt negativt da (informant 4B).

Her påpekes det at man kanskje ville opplevd noen utfordringer ved det at alt må gå på engelsk hele tiden. Videre, som informant 3B påpeker, er at selv om flere team er modne for å få flere engelskspråklige inn på teamet og dette fungere bra, er det en utfordring å få inn den første personen som ikke er norsktalende inn i teamet.

Det kommer an på, men flere har jo åpnet for engelsktalende. Og vi ser jo at en del av de teamene som er ganske internasjonale og snakker mye engelsk, der er det jo lettere å rekruttere inn. Og der sier lederne oftere ja til å ha engelsktalende er ok, fordi de har erfart at det går helt fint (...) Men hvis du har et team hvor alle snakker norsk og bor i Norge, og eh får inn en som ikke snakker norsk, så er det ikke alltid like lett. Og der må vi nok utfordre oss selv litt mer.

Det å ansette kandidater som er engelskspråklige, fungerer godt i arbeidssettingen, men flere av informantene kommenterer at det kan være utfordrende i sosiale settinger og lunsj. Det flere team som er borti denne problematikken og ser at dynamikken kan endre seg når alle er norsktalende og det plutselig kommer en engelsktalende inn i samtalen.

Eh ja, og det er ting vi har eh snakket litt om ikke sant. Da har jeg tatt det opp med den det gjelder og fått litt synspunkter, og diskutert litt rundt det. For det er jo klart at det er viktig hvis du sitter liksom ved lunsjbordet og alle snakker norsk, og det er god stemning. Og så kommer det en som snakker engelsk, og da føler alle at man må skifte til engelsk. Og da gjør det noe med stemningen. Så man skal ikke undervurdere det heller ikke sant? (...) Men i vårt tilfelle har vi tatt det opp med den det gjelder, og han ønsker egentlig at vi snakker norsk. For å lære. Hvis vedkommende får lov å bytte til engelsk, ikke sant, hvis det er nødvendig (Informant 4B).

Som informant 4B nevner har løsningen vært å snakke med den det gjelder å finne en løsning som passer alle, og som gjør at den engelsktalende føler seg inkludert i samtalen. Dette er noe som er gjentakende for flere av informantene og løsningen har vært å skape en relasjon basert på tillitt, åpenhet og ha gode samtaler med den det gjelder.

Kulturelle forskjeller er også en utfordring som nevnes. Det å ha personer fra flere forskjellige kulturer kan by på utfordringer.

Ja, det er kulturforskjeller. Og det må man kjenne litt til for å kunne ta tak i. (...) Og at vi er veldig åpne, ærlige og rett på sak, og det kan jo også være eh utfordrende for andre kulturer å håndtere. Eh nå har vi jo også det teamet i India og der har vi jo jobba veldig hardt i mange år på å få dem til å si det de mener når vi spør om «har du vært borti dette?», da ville de alltid si ja selv om de ikke hadde det. Og da har vi jobbet hardt med teamet til å få dem til å skjønne at det er veldig greit å si «nei det har jeg ikke vært borti, men det kan jeg lære meg» (Informant 1B).

Som nevnt over når det gjelder språk, er også løsningen til lederen i denne settingen å ha åpenhet og gode samtaler med den det gjelder.

Jeg tror det med å være så klar på at vi har et trygt team og eh og også har jeg også oppfølgingssamtaler med alle min ukentlig, hvor ofte sånne ting kommer frem. De kommer ikke frem i disse stand-up møtene når alle er med, men de kommer gjerne frem i en-til-en (informant 1B).

Psykologisk trygghet kommer frem som en forutsetning for inkludering og det å skape et arbeidsmiljø der alle føler seg sett og hørt, er noe som har blitt nevnt i alle intervjuene i organisasjon B.

kommer man inn i et rom og kjenner at «oi, her er alle sånn», så prøver man instinktivt å prøve å bli litt sånn som de. (..) Så for meg så handler det da om å bygge en organisasjon hvor man har denne psykologiske tryggheten i bunn. Så tror jeg ikke du, ikke det går å drive med mangfoldledelse heller. Har man ikke den tryggheten til å være seg selv, vil nok heller oppleve at man heller prøver å tilpasse seg, helt på instinkt (informant 2B)

Det å skape psykologisk trygghet, ha de gode samtalene og skape et åpent miljø, er derfor noe som kommer frem som en viktige faktorer for å oppnå inkludering i organisasjon B. Tilrettelegging er også viktig for å oppnå et inkluderende arbeidsmiljø.

Litt tilbake til det vi snakket om, så er det jo også en avveining om hvor mye man skal tilrettelegge. Er det noen som må læres opp både med fag og språk, så kan jo også det bli en begrensning. Det å overtale ledere til det, som på en måte er en person short og trenger noen litt raskt, det er litt vanskelig det også. Det er litt sånn hvor mye skal man legge til rette, taemene har jo et budsjettansvar og skal levere, og det å bruke mye tid på å få noen oppe og gå. Så det er jo noen målinger her også som gjør det krevende hvis tilretteleggingen oppleves som på en måte belastende på et vis da, både for leder og andre kollegaer (informant 3B).

Det å rekruttere et større mangfold, vil si at man i større grad må kunne tilrettelegge for flere. Enten om det er å tilby norskkurs, gi fri på andre høytider og helligdager eller det å ansette noen som trenger mer opplæring. Organisasjon B er åpen for tilrettelegging, men samtidig åpen om at det også er grenser for hvor mye som kan tilrettelegges.

Organisasjon B er en privat organisasjon som skal tjene penger og være lønnsom, i motsetning til en offentlig organisasjon, som ikke vil oppleve det samme presset på lønnsomhet. Organisasjon B er åpen og tilrettelegger for flere ansatte i dag, men er ærlige på at det kommer en grense for hvor langt man har mulighet for å tilrettelegge. Dette kan være en begrensning i visse tilfeller for å ansette mer mangfoldig. I organisasjon A er språk det største hinderet for mangfold utover statens tiltak. Mye av undervisningen går på norsk, og det er derfor nødvendig at ansatte har tilstrekkelige norske kunnskaper. Organisasjonen arbeider aktivt med å lære nyansatte norsk i arbeidstiden. Organisasjon A ser også viktigheten av å legge til rette for nyansatte slik at alt er på stell for kandidaten når han/hun ankommer Norge.

Funnene våre viser at det er flere likheter mellom organisasjonene. Begge har mangfold på agendaen og ser nytten av mangfoldet. Begge har gode rammer rundt selve rekrutteringsprosessen og legger til rette for gode ansettelser. Det finnes flere små forskjeller mellom organisasjonene. De fleste går på hvordan rekrutteringsprosessen er og hvorfor man rekrutterer mangfoldig. Vårt største funn er forskjellen mellom det lovpålagte i organisasjon A og et større handlingsrom i organisasjon B. Organisasjon A har krav om å inkludere søkere med enten hull i CV-en, funksjonsnedsettelse eller innvandrerbakgrunn dersom de er kvalifisert. Organisasjon B på den andre siden har ingen konkrete krav som sikrer at mangfoldige søkere blir inkludert i rekrutteringsprosessen, men tiltak som kan fremme dette. Slik som organisasjon A, legger også den private organisasjonen stor vekt på kompetanse og kvalifikasjoner i ansettelsesprosesser. Dette er noe som nevnes som en faktor som kan føre til en uintensjonell økning av mangfold grunnet mangel på kompetanse i arbeidsmarkedet. Dette kunne vært tilfellet i organisasjon A også, men er vanskelig å gjennomføre når språk ofte er en barriere.

5.0 Diskusjon

Vi har tatt for oss det metodiske grunnlaget, presentert teori, og lagt frem våre funn. Vi har valgt å ta utgangspunkt i utfordringene/tiltakene som har blitt tatt for å sikre en rettferdig og mangfoldig rekrutteringsprosess, samt hvorfor en ønsker å rekruttere inn et større mangfold. Problemstillingen er som følger;

Hvordan rekrutterer og fremmer en offentlig og privat organisasjon mangfold, og hva er eventuelt de viktigste forskjellene mellom deres tilnærming?

Et aspekt som er interessant å diskutere er bakgrunnen for hvorfor organisasjonene ønsker å rekruttere mer mangfoldig. Fra intervjuene ser vi at det kommer frem flere likheter i hva organisasjonene ser som verdien av et økt mangfold. Både organisasjon A og B snakker om at et økt mangfold bidrar til å skape bedre beslutninger fordi man får flere innfallsvinkler. Begge organisasjonene nevner også at de ser verdien av å ha et arbeidsmiljø som speiler verden og samfunnet, men det kommer også frem tydelige forskjeller på hvorfor organisasjonene ønsker et større mangfold.

Som nevnt ser organisasjon A på dette som et samfunnsoppdrag. De ønsker å sette et eksempel og at deres organisasjon skal gjenspeile samfunnet i sin helhet. Samfunnet består av

et stort mangfold og det er viktig for organisasjon A å være representativt for størst mulig del av befolkningen, samtidig som mangfold er en nøkkelverdi i organisasjonen. Organisasjon B på den andre siden har en annen oppfatning av dette, og ønsker at organisasjonen og lederne skal forstå hvorfor det fokuseres på mangfold og verdien av dette. De ønsker ikke at mangfold skal oppleves som noe som gjøres fordi det «*er bare sånn «i vinden» at selskaper skal snakke om mangfold og er det egentlig for å være snille, altså et slags samfunnsoppdrag?»* som informant 3B nevner. Det at man jobber med mangfold mer symbolsk og at man gjør det kun fordi det er forventet, og ikke fordi man selv har et ønske om det. Her ser vi en klar forskjell mellom organisasjonene sine grunnleggende tanker om hvorfor man bør rekruttere mangfoldig. Dette kan dras opp mot mangfoldskompetanse og organisasjonens ønske om at ledelsen forstår verdien mangfold kan ha, for å klare å utnytte potensiale i organisasjonens mangfold (Brenna og Solheim 2018, 189).

For at en skal lykkes med mangfold og sikre god mangfoldskompetanse, er inkludering en viktig forutsetning. I Lynn M. Shore et.al. (2018) sitt rammeverk om hvordan organisasjoner kan øke inkludering på arbeidsplassen, legges det blant annet stor vekt på «å føle seg trygg», som går på psykologisk trygghet (Shore et.al. 2018, 182). Dette er noe organisasjon B la stor vekt på. Det å ha et trygt miljø og skape et rom der arbeidstakere føler seg trygge nok til å åpne seg og dele tanker, var et stort fokus for flere av lederne. Her jobbet lederne blant annet mye med å skape en slik relasjon mellom leder og ansatt gjennom “de gode samtalene” og en-til-en møter. Dette var derimot noe som ikke ble nevnt i intervjuene med organisasjon A. Organisasjon A la større vekt på å bistå med praktiske oppgaver og tilrettelegging for ansatte som flyttet til Norge for å starte i jobben. De la en del fokus på å involvere både den nye arbeidstakeren og eventuell familie i en startfase. Begge organisasjonene arbeider for å skape et mer inkluderende arbeidsmiljø, men de har fortsatt et forbedringspotensial.

Videre er det aktuelt å diskutere hvor godt tiltakene for å rekruttere mangfoldig faktisk fungerer i organisasjonene. Den private organisasjonen har et betydelig større handlingsrom, og kan ta initiativ til å implementere og justere tiltak for å sikre en mangfoldig rekrutteringsprosess. Den offentlige organisasjoner er på den andre siden i større grad begrenset av de vedtakene som er fastsatt av staten. Organisasjonen B sin handlingsfrihet spiller en avgjørende rolle i å kunne tilpasse og forbedre tiltak for å oppnå et større mangfold. På denne måten kan den private organisasjonen ha større suksess i å utvikle bedre tiltak for å sikre en mangfoldig rekruttering. På den andre siden har ikke organisasjon B noen garantier

for at de mangfoldige søkerne blir inkludert i prosessen, og kan derfor risikere å ikke rekruttere noen mangfoldige søkere. Organisasjon A har garantier for at søker som er kvalifisert, og har krysset av i en av boksene, skal bli med videre i seleksjonsprosessen. Som vi har presentert har tiltaket som mål å sørge for at flere med mangfoldig bakgrunn blir inkludert i rekrutteringsprosessen. Organisasjon B har ingen tiltak som ligner på statens tiltak, men har til gjengjeld muligheten til å rekruttere ut ifra andre prinsipper enn kun kvalifikasjonsprinsippet, noe som gjør at de står friere til å selv velge hvem de ansetter.

Vi har fokusert på det synlige mangfoldet, altså observerbare karakteristika (Milliken og Martins 1996, 405-414). Dette innebærer kjønn, alder og etnisitet. Ved å ha en større handlingsfrihet og en friere rekrutteringsprosess kan organisasjon B selv velge hva man trenger i teamet og i organisasjonen. Organisasjonen kan ta grep for å endre kjønnsbalansen, samt ansette yngre kandidater for å få flere nyutdannede og nytenkende ansatte. Organisasjon B gjør dette blant annet gjennom programmet “Young Professional”. De ser verdiene av å skape et større aldersmangfold der yngre ansatte kan komme med nye ideer. Organisasjon B er moden og klarer å bruke og overføre kompetansen i arbeidsgruppen (Brenna og Solheim 2018, 191). De viser gjennom deres rekrutteringsprosess at de er gode på mangfoldsledelse.

I organisasjon A er ikke dette tilfellet på samme måte, da de ikke har mulighet til å velge hvem de vil rekruttere i samme grad. De er bundet til statens lovverk som medfører at den best kvalifiserte skal tilbys den ledige stillingen (Sal, §3, 2017). Kvalifikasjonsprinsippet sikrer høy kompetanse og er ikke i seg selv en hindring for mangfoldig rekruttering. Det som fremkommer av flere intervjuer er derimot at tiltaket der kandidater kan krysse av for hull i CVen, funksjonsnedsettelse og innvandrerbakgrunn, kan ha en negativ effekt på rekruttering av mangfold. Det er en utfordring å oppmuntre kandidater til å krysse av for en av mangfoldskategoriene ansettelsesprosessen, da det kan føre til at kandidaten ekskluderer seg selv fra prosessen. Kandidater som krysser av for en av boksene og er kvalifisert, blir invitert til intervju, men går ofte ikke videre til ansettelse. Mens de som ikke krysser av sjelden blir invitert til intervju. I organisasjon A er det enighet blant informantene om at tiltaket ikke fungerer optimalt, da de faktisk kan jobbe mot å oppnå mangfold. Mens organisasjon B har større frihet til å rekruttere uavhengig av mangfoldskategorier, er denne friheten begrenset i organisasjon A. Selv om organisasjon A viser engasjement for mangfold som en kjerneverdi, kan tiltakene som er satt av staten faktisk motvirke dette engasjementet.

Ut ifra våre funn, kan det tyde på at staten er opptatt av å sette mangfold høyt, men i realiteten virker ikke tiltaket så godt som ønsket. Det er ikke dermed sagt at tiltaket ikke har en verdi. Ved å positivt selektene ut de som krysser av i en av boksene vil man gi de en mulighet til å “selge” seg selv inn i en intervjuopprosess. Kandidaten får på den måten en mulighet til å vise hvem de er, og få frem de egenskapene og kompetansene som gjør kandidaten kvalifisert for å bli med i neste steget av prosessen. Som nevnt er det typiske intervjuet alene mindre egnet til å si noe om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner, men er et utmerket første møte mellom organisasjon og kandidat for å danne et førsteinntrykk for begge partene (Skorstad 2015, 57 - 58). Begge organisasjonene benytter seg av flere intervjuer og en blanding av ulike seleksjonsmetoder som er med på å øke sannsynligheten for å finne en godt egnet kandidat. Organisasjon A har en grundig rekrutteringsprosess, som både består av flere intervjuer, personlighetstest, arbeidsprøver og flere utvalg som er med i seleksjonen. Dette er med på å sikre en objektiv og rettferdig rekruttering for å finne den best kvalifiserte kandidaten. Tiltaket fungerer derfor med tanke på at det sikrer en kvalifisert kandidat som krysser av til å bli innkalt til intervju.

Selv om tiltaket som er gitt av staten har verdi, kommer det frem i intervjuer med informanter i organisasjon A at det er en tendens til at kandidater ekskluderer seg selv fra rekrutteringsprosessen, både ved å krysse av og ved å unnlate å krysse av i en boksene. Dette kan føre til at de ikke blir inkludert i den videre vurderingsprosessen, noe som kan ha en negativ innvirkning på mangfoldet i organisasjonen. Til tross for at organisasjonen er moden, forberedt og ønsker å øke mangfoldet, blir den hindret av et system som kan motvirke dette. På den andre siden har organisasjon B allerede iverksatt tiltak for å øke mangfoldet når det gjelder alder, men denne muligheten hindres av statlige inngrep i organisasjon A. Det er strenge krav til rekruttering i staten, og dette begrenser organisasjon A's handlefrihet, og kan utgjøre en hindring for deres ønske om å øke organisasjonens mangfold.

Handlingsfriheten til organisasjon B er avgjørende for å kunne rekruttere mangfoldig. Muligheten til å rekruttere inn de kvalifikasjonene som trengs, samt kunne ha et fokus på andre faktorer enn kun kompetanse, er avgjørende for å klare å ha en mangfoldig rekruttering. Deres frihet bidrar i stor grad til å gjøre rekrutteringen mer tilpassningsdyktig med tanke på mangfold, samtidig som de sørger for at kandidatene har den riktige kompetansen. Organisasjon B er en kompetanseorganisasjon og selv om man står friere i rekrutteringsprosessene til å velge den kandidaten man ønsker, vil krav til kompetanse og kvalifikasjon være viktig her også. Krav til god teknisk kompetanse er ofte essensielt i senior

stillingene og kompetansemangel i arbeidsmarkedet gjør det ofte vanskelig å finne kandidater. Som informant 2B nevnte vil dette kunne føre til en uintensjonell økning av mangfoldet, da mange søkere har en annen nasjonalitet og er engelskspråklig. I disse tilfellene har man kanskje ikke gått inn i prosessen med et fokus på å skape økt mangfold, men på samme måte har ikke mangfold vært noe hinder for å skaffe rett kompetanse. Organisasjon B sin mulighet til å velge kandidater på bakgrunn av andre faktorer enn kvalifikasjonsprinsippet gjør at tiltak for å øke mangfold vil virke bedre enn tiltakene til organisasjon A.

Avslutningsvis kan denne muligheten til å velge kandidater på bakgrunn av andre faktorer enn kvalifikasjoner føre til en mindre mangfoldig rekrutteringsprosess, dersom rekrutterende leder ikke har et bevisst forhold til mangfold. Likhets-effekten er en tendens til å foretrekke kandidater som ligner på oss selv, ut fra variabler som kjønn, alder, hudfarge sosial klass eller utdanning (Skorstad 2015, 73-74). Dersom rekrutterende leder ikke har et bevisst forhold til mangfoldsrekruttering, og heller ikke har et kvalifikasjonsprinsipp å forholde seg til, kan det som synes å være en fordel for private organisasjoner, bli en stor feilkilde.

6.0 Konklusjon

Begge organisasjonene arbeider aktivt med mangfold og jobber mot en mer mangfoldig arbeidsplass. Organisasjon A ser på mangfold som en verdi og en samfunnsoppgave, mens organisasjon B jobber mot at ledelsen og de ansatte ser verdien og nytten mangfold bærer med seg.

Problemstillingen vår tar utgangspunkt i hva de viktigste forskjellene mellom en offentlig og en privat organisasjons tilnærming til rekruttering og mangfold er. Funnene vår presenterer de mulighetene og utfordringene som finnes i en mangfoldig rekrutteringsprosess. Vi har særlig sett på verdien av tiltakene som har blitt gjennomført, samt handlingsfriheten som er i organisasjonene. Organisasjonene har begge iverksatt tiltak for å øke mangfoldet, men i organisasjon A har flere av tiltakene kommet gjennom offentlig lovgivning. Våre funn viser at reguleringene fra det offentlige som organisasjon A må forholde seg til er ment for å fremme mangfold, men paradoksalt nok kan arbeide mot sin hensikt. Den viktigste forskjellen mellom organisasjonene når det gjelder mangfold og rekruttering er statens tiltak. Rekrutteringsprosessen i den offentlige organisasjonen er omfattende og sikrer at den best

kvalifiserte kandidaten blir innstilt. Våre funn kan imidlertid tyde på at rekrutteringsprosessen ikke nødvendigvis fremmer økt mangfold. Det kan oppstå en negativ trend der kandidater som huker av eller ikke huker av for en mangfoldskategori ekskluderer seg selv ut fra prosessen.

På tross av mange positive sider ved den offentlige rekrutteringsprosessen, viser våre funn at handlingsfrihet og mindre begrensninger fra staten åpner muligheten for å rekruttere inn et større mangfold. Vår private organisasjon har ikke de samme begrensninger i form av lovverk og har en større handlingsfrihet. Men det som synes å være en fordel for den private organisasjonen, kan bli en stor feilkilde hvis rekrutterende leder ikke har et fokus på mangfold. Den private organisasjonen vil derfor være avhengig av leders forpliktelse for å kunne rekruttere mangfoldig.

6.1 Anbefalinger til videre forskning

Til videre forskning er det interessant å se effekten mangfold- og inkluderingstiltak har i andre organisasjoner. Ved å måle konkrete tall, kan man få en oversikt over gevinsten økt mangfold vil ha for en organisasjon. Det hadde vært interessant å forske videre på om statens lovpålagte mangfoldstiltak har en positiv effekt andre steder eller om den som i organisasjon A kan arbeide mot en mangfoldig rekruttering. Det å foreta et liknende forskningsprosjekt, men med fokus på hvordan ansatte opplever mangfoldstiltak en organisasjon har iverksatt, hadde vært interessant. Dette for å se om mangfoldstiltakene oppleves på samme måte for de ansatte som for arbeidsgiveren.

7.0 Kilder

Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv av 17.06.2005*
nr. 62. [Arbeidsmiljøloven - aml - Lovdata Pro](#)

Arnfinn H. Midtbøen. 2015. "Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet". *Idunn: Tidsskrift for samfunnsforskning*. 56 (1): 4 – 30. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2015-01-01>

Berg, Berit., Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen, og Susanne Hellan Øiaas. 2012. *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning. Lest 10.01.2023 [NTNU Samforsk | Hvorfor mangfold? - En studie av ulike...](#)

Birkelund, Gunn Elisabeth, Lars E. F. Johannessen, Erik Børve Rasmussen og Jon Rogstad. 2020. "Experience, stereotypes and discrimination. Employers' reflections on their hiring behavior." *European Societies*. 22 (4): 503-524. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1775273>

Brandi, Søren, Steen Hildebrandt, Ingerid W. Nordhaug og Odd Nordhaug. 2004. *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brenna, Loveleen R. 2021. *Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. 1 utgave, 2 opplag. Oslo: Cappelen Damm AS

Brenna, Loveleen R. og Marte W. Solheim. 2018. "Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid". *Praktisk økonomi & finans*, 34(3): 186-195. DOI: [Hvordan lede mangfold? \(idunn.no\)](#):

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. 2022. *Lov om statens ansatte (statsansattloven)*. Sist oppdatert 20. september 2022. Lest 21.04.2022. [Lov om statens ansatte \(statsansattloven\) | Statens arbeidsgiverportal \(dfo.no\)](#)

Døving, Erik og Odd Nordhaug. 2007. "Inkluderingsledelse i norske virksomheter". *Beta – Scandinavian Journal of Business Research*. 21(1): 51-63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-0>

Ferdman, Bernardo M. and Barbara R. Deane. 2013. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. "The Practice of Inclusion in Diverse Organizations", redigert av Bernardo M. Ferdman. Vol.33, 1 edition. New York, NY: John Wiley & Sons, Incorporated

FN. 2022. FNs bærekraftsmål. Sist oppdatert: desember 2022. Lest dato: 18.01.2023. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Harvard Business Review Analytic Services. Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion: Real Progress Requires Sustained Commitment. Research Report: Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion. 2021.

<https://hbr.org/sponsored/2021/09/creating-a-culture-of-diversity-equity-and-inclusion>

Hauge, Elisabet Sørfjorddal, Turid F. Sætermo, Stina Svendsen, Mari B. Øverland, Morten Grønås-Werring og Berit Berg. 2022. "Mangfold i statlig sektor: Tiltak, forutsetninger og gevinster." *Oxford Research AS*. <https://hdl.handle.net/11250/3018644>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). 2022. Mangfold i arbeidslivet. Sist oppdatert: februar 2022. Lest dato: 18.01.2023. <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Mangfold kan gi verdifullt fortrinn. Her er IMDis tips for å lykkes. Sist oppdatert: 16.04.2021. Lest dato: 21.04.2023. <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/mangfold-kan-gi-verdifullt-fortrinn.-her-er-tipsene-for-a-lykkes/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Likestillings- og diskrimineringsloven. *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering av 06.16.2017 nr. 51*. [Likestillings- og diskrimineringsloven - ldl - Lovdata Pro](#)

Milliken, Frances J. og Luis. L. Martins. 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2): 402-433. <https://doi.org/10.2307/258667>

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave, 4. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave, 2. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tronstad, Kristian R. 2010. "Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte". Fafo-rapport 2010:39. Oslo: Fafo.
https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20183.pdf

Schmidt, Frank L., & John E. Hunter. 1998. "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings." *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Shore, Lynn M., Jeanette N. Cleveland and Diana Sanchez. 2018. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 28 (2): 176-189.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Skorstad, Espen. 2015. Rett person på rett plass: *Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Statsansattloven. *Lov om statens ansatte mv. av 16.06.2017 nr. 67*. [Statsansatteloven - Lovdata Pro](#)

8.0 Appendix

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning:

Presentere oss selv, og oppgaven og tema.

Viktig å snakke om konfidensialitet, intervjuobjektets rettigheter og dokumentasjon (er det ok med lydopptak, og innhente muntlig og skriftlig samtykke)

Forklare at vi har en åpen tilnærming til oppgaven og ønske med intervjuet er å få til en samtale innenfor de satte spørsmålene.

Demografi og bakgrunn:

- Fornavn (men dette blir anonymisert)
- Stillingstittel
- Hvor lenge har du jobbet på denne arbeidsplassen?
- Hvor lenge har du hatt lederstillingen på nåværende arbeidsplass?
- Fortell litt om teamet ditt i dag?
 - Mangfoldig; kvinner/menn, internasjonalt miljø/ ulike nasjonaliteter, alder?

1. Begrepsavklaring

- Hva legger du i begrepet mangfold?
- Hva legger du i begrepet mangfoldkompetanse?
- Hva legger du i begrepet inkludering?

2. Rekruttering og mangfold

- På hvilken måte går dere frem for å sikre mangfold i en rekrutteringsprosess?
- Er det noen spesifikke metoder, verktøy eller rutiner dere benytter i rekrutteringsprosessen?
- Hvordan går du frem for å kartlegge ditt rekrutteringsbehov?
- Opplever du at det gjennomføres rettferdige rekrutteringsprosesser og ansettelsesprosesser?
- Er du bevisst på egne holdninger/ forutinntatthet ("bias"), og hvordan disse kan påvirke en intervjuprosess?
 - *Har du opplevd at dette har hatt direkte påvirkning i ansettelsesprosesser?*

3. Opplevde utfordringer og fordeler ved rekruttering / ansettelse av mangfold (interne og eksterne)

3.1 Eksterne faktorer:

- Hvor ligger eventuelt begrensningene ved å rekruttere inn økt mangfold?

3.2 Interne faktorer:

Organisasjonen

- Setter bedriften retningslinjer / tilrettelegger for mangfoldig rekruttering?
- Er arbeidsplassen mottakelig for å ansette personer med en mangfoldig bakgrunn?
Hvis ja, hvordan er den mottakelig?
- Hvis dere fokuserer på mangfold i rekruttering, hva er grunnen til dette? Hvorfor er mangfold viktig i deres virksomhet?

Ledelse

- Føler du at ledere på din arbeidsplass har fokus på og setter mangfold og inkludering på agendaen?
 - I så fall hvordan gjøres dette – har du noen eksempler?

Arbeidsmiljø

- Hvordan opplever du at det å rekruttere og ansette et mer mangfoldigteam kan påvirke arbeidsmiljøet?
- Oppfølging - positiv / utfordringer
- Hvordan stiller du deg til ikke-norsk språklige kandidater i en rekrutteringsprosess?
 - Hvis positivt, hvordan påvirker det arbeidsmiljøet? Hvis negativ, hva er grunnen til dette?

Avslutning:

Er det noe du vil legge til?

Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spørsmål?

Takke for din deltakelse!

Vedlegg 2 - Deltakelsesskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Rekruttering og mangfold

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan ulike bedrifter jobber med mangfoldledelse. I dette skrivet kommer informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlige for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlige for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta siden vi ønsker å bruke dine erfaringer og opplevelser knyttet til mangfoldledelse og inkludering.

Oppgavens tema?

Temaet for masteravhandlingen er å sammenligne mangfold og inkluderingsstrategi i din virksomhet opp mot en annen virksomhet. For å belyse oppgavens problemstilling ønsker vi å gjennomføre personlige intervjuer basert på en intervjuguide som er utarbeidet på forhånd. Alle intervjuer vil bli gjennomført anonymt, slik at deltakere ikke gjenkjennes i publikasjonen. Intervjuet tas opp som lydopptak slik at vi i ettertid kan garantere for korrekte sitater og andre gitte opplysninger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være Åse Krogh Hoff, Jakob Kleppan Blikra og veileder som har tilgang til informasjonen. Vi vil behandle dine opplysninger basert på ditt samtykke, og alle personopplysninger vil bli slettet når behandlingen er ferdig.

Frivillig å delta

Deltakelse i forskningsprosjektet er helt frivillig og basert på ditt samtykke. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke deg uten noen forklaring. Alle dine gitte opplysninger vil bli slettet og vil ikke bli brukt i forskningsprosjektet.

Dine rettigheter

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler, samt få utlevert en kopi av dine gitte opplysninger
- Rett til å få rettet opplysninger som er feil eller misvisende
- Rett til å få slettet dine personopplysninger
- Du har rett til å klage til datatilsynet

Dersom du har spørsmål om prosjektet, eller om dine rettigheter som deltaker, ta kontakt med:

- Jakob Kleppan Blikra: jakobkle@oslomet.no
- Åse Krogh Hogg: s361703@oslomet.no
- Pål Veiden (Veileder): pålvei@oslomet.no
- Ingrid S. Jacobsen (Personvernombud ved OsloMet): personvernombud@oslomet.no

Med vennlig Hilsen

Åse Krogh Hoff, Jakob Kleppan Blikra og Pål Veiden

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt tilbud om å delta samt informasjon om prosjektet. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål angående prosjektet.

Jeg samtykker til:

- Å delta på intervju
- At mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(signatur, dato)

Vedlegg 3 - Godkjenning om behandling av personopplysninger NSD

[Meldeskjema](#) / [Masteravhandling i offentlig administrasjon og - OsloMet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

22.02.2023

Referansenummer

650071

Vurderingstype

Standard

Dato

22.02.2023

Prosjekttittel

Masteravhandling i offentlig administrasjon og - OsloMet

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Pål Veiden

Student

Jakob Kleppan Blikra

Prosjektperiode

25.01.2023 - 16.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!