



Nirushanthy Anfinnsen

Mangfold blant ledere i Kriminalomsorgen

En undersøkelse av topplederens bevissthet om mangfold og betydningen av mangfold for sammensetning av ledergrupper

**Masteroppgave i styring og ledelse
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen
Fakultet for samfunnsvitenskap**

Forord

Å forsøke å fullføre en masteroppgave midt under en pandemi med en samfunnskritisk lederjobb var til tider alt annet enn morsomt, men jeg er stolt over hvordan oppgaven endte opp. Det har vært mange lange dager hvor jobb og studier ble kombinert, og jeg hadde aldri klart dette uten god veiledning. Jeg vil takke min veileder Erik Døving for gode faglige råd, tålmodighet og ikke minst tydelighet når jeg trengte det. Også andre masterstudenter har vært til stor inspirasjon underveis når motivasjonen har falt.

Å kombinere skriving av masteroppgave med full jobb har sine utfordringer men også sine positive sider. Erfaringer fra arbeidslivet og mulighet til å diskutere tematikken med kollegaer i kriminalomsorgen har bidratt til å gi meg nye perspektiver og ideer som har drevet oppgaven fremover. Så det er på plass med en stor takk til alle gode kollegaer i Kriminalomsorgen for deres bistand og deres velvillighet til å diskutere underveis.

Ikke minst fortjener mine to barn og kjære samboer en stor takk. Dere har hatt troen på meg og vist tålmodighet når jeg måtte låse meg inn i masterboblen, og gjentatte ganger har uttalt «det kan vi gjøre når mamma har levert oppgaven». Og nå som oppgaven faktisk er levert er det på tide å levere på alle andre lovnader jeg har gitt dere!

Sammendrag

Oppgaven forsøker å undersøke hvorvidt ledere i kriminalomsorgen er bevisste på begrepet mangfold, hva de legger i det og hvorvidt bevisstheten er tilstede ved rekruttering. Det er benyttet kvalitativ metodikk i oppgaven og innhenting av datamaterialet foregår gjennom intervjuer. Fokuset er ikke en årsak-virkning vinkling men heller å utforske intervjuobjektene bevissthet.

Ved å intervju 8 toppledere i etaten forsøker oppgaven å danne et bilde av dagens situasjon i Kriminalomsorgen. Informantene har svart på hva de legger i begrepet og hvilke faktorer de tenker fremmer og hemmer rekruttering av mangfold i Kriminalomsorgen, og hvordan de selv tenker rundt rekruttering av mangfold når de rekrutterer ledere.

Resultatene viser at alle lederne ønsker mer mangfold blant ledere i kriminalomsorgen, men også at bevisstheten rundt begrepet er noe variert. Det er lite forståelse rundt dybden i begrepet mangfold, og majoriteten av informantene trekker kun frem kjønn og etnisitet som hovedfaktorer av mangfold etaten trenger å fokusere på. Til tross for at alle påpeker viktigheten av mangfold blant ledere viser resultatene at rekruttering av mangfold ikke er noe informantene prioriterer i første omgang. Flere informanter viser til organisatoriske hindringer for dårlig eller manglende rekruttering av mangfold. Etatens omorganiseringer har medført at ledere flyttes rundt. Andre igjen viser til at tiden ikke strekker til for å ha et bevisst og strukturert tilnærming til dette i hverdagen. Mange av informantene trekker derimot frem risiko som en faktor som hindrer rekruttering av mangfold. En ansettelse medfører en risiko og ved å rekruttere noen som er annerledes enn majoriteten medfører altså en høy risiko som lederne ikke er villige til å ta. Det fremstår som at tanken om at «like barn leker best» er førende for mange av lederne.

Ut ifra datamaterialet kan det fremstå som at frykten for å ta en for stor risiko bidrar til økt sannsynlighet for homososial reproduksjon ved rekruttering av ledere i etaten. Det er få kvinnelige leder og ingen ledere med minoritetsbakgrunn noe som innebærer at den dominerende gruppen av ledere menn. Manglende overordne føringer for rekruttering sammenholdt med frykten for risiko medfører at sannsynligheten for at homososial reproduksjon vil stagnerer utviklingen av kriminalomsorgen er reell. En homososial

reproduksjon ved rekruttering kan medføre at kriminalomsorgen går glipp av de positive gevinster ved en mangfoldig arbeidsgruppe.

På bakgrunn av resultatene kan det for Kriminalomsorgen anbefales å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse av lederne i etaten. I tillegg anbefales det at KDI gjennomfører en analyse av hvilken kompetanse som blir nødvendig på ledernivå i fremtiden. Disse to undersøkelsene vil kunne gi etaten et bredere bilde av situasjonen, og dermed også danne grunnlaget for en rekrutteringsstrategi for ledere. På denne måten kan etaten sørge for å oppfylle kravet for statlige virksomheter om mangfold blant sine ansatte, men også at fremtidige ledere i etaten kan bidra til å bedre tjenesteytelse. Ved å også sørge for mer mangfold blant sine ledere bidrar etaten også til representativitet, noe som kan bidra til at kriminalomsorgen vil kunne klare å rekruttere de beste kandidatene.

Summary

This thesis takes a closer look at the topic of diversity amongst leaders in the Correctional service, with an overarching goal of identifying whether leaders in the correctional service are aware of the need for diversity, and if the awareness is present in the recruitment process.

Qualitative methodology has been used in the thesis and the data material is collected through interviews. The main focus of this paper is not a cause-and-effect view but rather to explore the interviewees' consciousness regarding the topic.

By interviewing 8 leaders in the correctional service the thesis attempts to form a picture of the current situation in the correctional service. The informants have answered how they understand the term diversity, and also which factors they believe promote and inhibit the recruitment of diversity when they themselves recruit leaders.

The results of the interview show that all of the informants want more diversity among the group of leaders in the correctional service, but the results also show that the awareness of the term is somewhat varied. There is little awareness of the depth of the concept of diversity, and the majority of informants only highlight gender and ethnicity as the main factors of diversity that the organisation needs to focus on. Despite the fact that everyone highlights the need for diversity amongst leaders, the overall results show that recruiting diversity is not something

that is prioritized by the informants. Several informants refer to organizational obstacles as the reason for poor or non-existent recruitment of diversity. Other informants indicate that there is no time to have a conscious and structured approach to this in everyday work life. Many of the informants, on the other hand, highlight risk as a factor that prevents the recruitment of diversity. Any hiring entails a risk, and by recruiting someone who is different from the majority entails a high risk. A risk the informants are not willing to take. It appears that the idea that «birds of a feather flock together» is the guiding principle.

Based on the data, it can appear that the fear of taking too great a risk contributes to an increased likelihood of homosocial reproduction when recruiting leaders. It appears that leaders use social similarity as a basis for selection within the organization. There are few female leaders and no leaders with a minority background in the correctional services. Which means that the dominant group of the leaders are men. Lack of overall guidelines for recruitment combined with the fear of risk means that the likelihood of homosocial reproduction will stagnate the development of the correctional service. A homosocial reproduction in recruitment can result in the correctional service missing out on the positive benefits of a diverse group of leaders.

On the basis of the results, it may be recommended for the Norwegian Correctional Service to carry out a quantitative survey of the leaders in the organisation. In addition, it is recommended that KDI carry out an analysis of what leadership competence will be needed in the future. These two surveys will give the organisation a broader picture of the situation and thus form the basis for a recruitment strategy for leaders. In this way the organisation can ensure that it fulfills the requirement from the government, but also that future leaders can contribute to better service from the organisation. By also ensuring more diversity among its leaders the organisation also contributes to representativeness, which in itself can contribute to the correctional service being able to recruit the best candidates.

Innhold

1 Oppgavens tema og problemstilling	8
1.1 Innledning.....	8
1.2 Problemstilling og avgrensning av tema	9
1.3 Kriminalomsorgens formål og organisasjonsstruktur.....	10
1.4 Utdanning, kompetanse og rekrutteringsprosesser i Kriminalomsorgen.....	11
1.5 Kriminalomsorgens strategiske utfordringsbilde.....	13
1.6 Oppgavens oppbygging	15
2 Teoretisk rammeverk.....	15
2.1. Begrepsavklaring.....	15
2.2 Hva er mangfold?.....	16
2.2.1 Hvorfor mangfold?	17
2.2.2 Kjønn	18
2.2.3 Kulturelt mangfold	19
2.3 Rekruttering.....	20
2.3.1 Jobbanalyse	21
2.4 Homososial reproduksjon.....	21
2.5 Ledelse og ledergrupper	22
3 Metode.....	24
3.1 Kvalitativt forskningsdesign.....	25
3.2. Casebeskrivelse	26
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet og datainnsamling.....	27
3.4. Utvalg av deltakere og datainnsamlingsprosessen	28
3.5 Dataanalyse	29
3.6 Krav til kvalitativ forskning	30
3.6.1 Reliabilitet	30
3.6.2 Validitet	32
3.7 Etske betraktninger – å forske på sine egne	32
4 Dataanalyse og drøfting.....	34
4.1. Innledning.....	34
4.2 Rekruttering.....	35
4.3 Mangfold	38
4.3.1 Forståelsen av begrepet mangfold	38
4.3.2 Gruppesammensetning	39
4.3.3 Hvordan oppnå riktig gruppesammensetning?	40
4.3.3 Rekruttering av mangfold blant ledere	41

4.4 Homososial reproduksjon.....	42
4.4.1 Kjønn	42
4.4.2 Etnisitet	44
4.4.3 Avspeiles homososial reproduksjon i rekrutteringsprosessen?	46
5 Oppsummering og veien videre.....	49
REFERANSELISTE	52
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	55

1 Oppgavens tema og problemstilling

1.1 Innledning

Samfunnet er i stadig utvikling og kravene til både offentlige og private virksomheter beveger seg i takt med samfunnets utvikling. En verden hvor grenser flyttes og mennesker beveger seg på tvers av landegrenser medfører at sammensetningen av befolkningen i et samfunn endrer seg. Hvorvidt dette gjenspeiles i sammensetningen av ansatte i norske virksomheter er en annen sak. Kompetansereformen som kom i Stortingsmelding nr. 14 (2019-2020) inneholder flere ulike tiltak som alle har som mål å bidra til at arbeidslivet får den kompetansen de har behov for, og å redusere gapet mellom arbeidsgivers behov og den faktiske kompetansen som arbeidstaker besitter. (St. meld. nr. 14 (2019-2020)). Hovedmålet til kompetansereformen er altså å sikre at samfunnet har operativ evne til å løse sine oppgaver. For å kunne bidra til nettopp dette har mange bedrifter, både private og offentlige begynt å se hen til mangfold blant sine ansatte for å kunne levere på oppgaveløsning.

Oxford Research har i samarbeid med NTNU Samfunnsforskning gitt ut rapporten «Mangfold i statlig sektor». Rapporten viser til et kunnskapsgrunnlag om mangfold og ulike tiltak i statlig sektor i Norge. Det er ulike grunner til at statlige virksomheter jobber med mangfold og det er ulike tiltak som benyttes for å oppnå dette målet. For å bidra til et inkluderende arbeidsliv skal statlige virksomheter jobbe aktivt med mangfoldsrekruttering. Bakgrunnen for dette er tanken om at mangfold blant statsansatte gir større potensiale for bedre måloppnåelse og bedre tjenesteytelse til alle i samfunnet (Hauge et al., 2022, s.22).

Dersom mangfold blant ansatte gir større potensiale for måloppnåelse og bedre tjenester vil det være naturlig å tenke tanken om at dette også gjelder mangfold blant ledere. KS som er kommunesektorens organisasjon gav i 2009 ut rapporten «Mangfold i ledelse». Rapportens formål er å skaffe et kunnskapsgrunnlag om faktorer som fremmer og hemmer rekruttering av kulturelt mangfold blant ledere i norske kommuner. Erfaringene fra rapporten viser at det er vanskelig for søkere med innvanderbakgrunn å bli ansatt i lederstillinger i norske kommuner enn for søkere med annen bakgrunn og tilsvarende kvalifikasjoner (Thiis-Evensen, 2009, s. 8). Da begge sektorer er offentlige vil det være naturlig å trekke paralleller fra denne rapporten i videre vurderinger rundt mangfold blant ledere i statlige virksomheter.

Verdensbildet og utviklingen av det norske samfunnet utfordrer mange av de offentlige organisasjonene, herunder både kommunale og statlige organisasjoner. Alle organisasjoner fungerer i samspill med sin omgivelser, og dette gjelder også for Kriminalomsorgen.

Bevegelser av mennesker over landegrensene, utviklingen i teknologien og endring i befolkningssammensetningen vil utvilsomt innvirke på hvordan kriminalomsorgen må jobbe for å kunne levere på sine mål og resultatkrav.

1.2 Problemstilling og avgrensning av tema

Stortingsmelding nr. 39 peker på at kompetansen til de ansatte i Kriminalomsorgen er det viktigste verktøyet for å oppnå de mål som er satt for etaten. Når utfordringsbildet til etaten endrer seg medfører dette også at det blir en økt behov for mer sammensatt kompetanse for å kunne løse utfordringene. Det pekes på at etaten må legge til rette for å videreutvikle sitt grunntilbud til fengselsbetjentene, samt etter og videreutdanningstilbudet (Meld. St. 39 2020-2021, s 66). Dersom det er et ønske og mål om at etatens ansatte skal bestå av et mangfold av kompetanse, vil det også inkludere et behov for mer mangfold i kompetansebakgrunnen til ledere i kriminalomsorgen.

Hvordan en ledergruppe er sammensatt vil ifølge Bang og Midelfart ha innvirkning på gruppens produksjon (Bang og Midelfart 2019, s.89). Bevissthet rundt sammensetning av ledergrupper og rekruttering av mangfold kan altså ikke bare være avgjørende for å levere på komplekse mål, men også for å bidra til at kriminalomsorgens ledere speiler befolkningen i samfunnet for øvrig, og dermed også føre til at arbeidsplassen blir attraktiv. Ansvar for en god rekrutteringspolitikk og fokus på godt sammensatte ledergrupper ligger hos ledelsen i alle ledd i etaten. Når det i forskningen kan trekkes paralleller til at godt sammensatte ledergrupper leverer bedre på resultater enn homogene grupper er det interessant å undersøke hvordan holdningene til rekruttering, sammensetning av ledergrupper og mangfold er i Kriminalomsorgen. Det er interessant for oppgavens problemstilling å se på hva som regulerer rekrutteringsprosessen i etaten da det kan gi nyttig informasjon om hvilke krav man stiller ved utlysning av stillinger og hvilke rammer som er satt for hvordan man vektlegger de aktuelle kandidatene.

Med bakgrunn i utfordringsbildet som beskrives både av politisk ledelse og Kriminalomsorgen selv, er følgende problemstilling for oppgaven:

Hvilke holdninger har toppledere i kriminalomsorgen til mangfold og rekruttering av mangfold til lederstillinger?

Forskningsspørsmålene som benyttes for å besvare problemstillingen er:

1. Hva er kjennetegnene på rekrutteringsprosessene i Kriminalomsorgen?
2. Er gruppesammensetning viktig i ledergrupper i Kriminalomsorgen?
3. Hva vektlegges i valg blant søkere til lederstillinger i Kriminalomsorgen?

Gjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene har oppgaven som mål å forsøke å utforske toppledernes holdninger til mangfold, bevisstheten og forståelsen rundt temaet, og prioriteringer ved sammensettingen av sine ledergrupper.

1.3 Kriminalomsorgens formål og organisasjonsstruktur

Kriminalomsorgen er en statlig organisasjon underlagt Justisdepartementet, og har som oppgave å gjennomføre de straffereaksjonene som påtalemyndighetene eller rettsapparatet har avsagt. En slik gjennomføring av straff skjer ved bruk av fengsel (både med høy og lav sikkerhet), strafferettslige særreaksjoner, forvaringsstraff som også gjennomføres i særskilte fengsler, eller ved gjennomføring av ulike former for straff i samfunnet. Dette kan være for eksempel være straffegjennomføring med elektronisk kontroll eller samfunnsstraff (www.kriminalomsorgen.no, 2022).

Kriminalomsorgen har videre som oppdrag at gjennomføringen av straff skal skje på en måte som både er tillitsvekkende for samfunnet og som motvirker nye straffbare handlinger.

Kriminalomsorgen er bygd på humanistiske prinsipper, noe som innebærer at den enkelte domfelte skal få individuell tilrettelegging under gjennomføringen av sin straff men reguleres i alle tilfeller av Lov om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven).

Etaten kjennetegnes av en hierarkisk oppbygning med en trenivå organisasjonsstruktur.

Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) ledes av en direktør og har både det faglige og

administrative ansvaret for hele organisasjonen. På nivå 2 er etaten delt inn i fem regioner som ledes av hver sin regiondirektør. Regionene har ansvaret for drift og utvikling av straffegjennomføringen innenfor sin region. Nivå 3 i organisasjonskartet er det operative nivået. Her er enhetene som driver både straff i fengsel (fengsler og overgangsbolig) og enheter som gjennomfører straff i frihet (friomsorgskontor og ND senter). I linjen ligger også Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS som er en høgskole og kompetansesenter. KRUS er eneste utdanningsinstitusjonen i Norge hvor man kan utdanne seg til fengselsbetjent og ledes av en egen direktør.



Figur 1: Organisasjonskart for Kriminalomsorgen (www.kriminalomsorgen.no).

Hver struktur, herunder direktoratet og regionene og hver enhet på lokalt nivå har en leder med egen ledergruppe. Hver leder rapporterer til nivået over på mål og resultatoppnåelse. Dette skjer gjennom tertialrapporteringer og styringsdialoger som anvendes for å styre og sikre at etaten arbeider i henhold til de verdier og målsettinger som er satt. Gjennom tertialrapporteringene og styringsdialogene får direktoratet oppdatert informasjon som bidrar til å skape langsiktige tiltak i form av ulike strategier.

1.4 Utdanning, kompetanse og rekrutteringsprosesser i Kriminalomsorgen

Kriminalomsorgen stiller krav til at en arbeidssøker er utdannet fengselsbetjent for å jobbe i fengsler. Denne grunnutdanningen tilbys av KRUS og har en varighet på to år. KRUS tilbyr i tillegg til dette en bachelor påbygg til grunnutdanningen som består av 60 studiepoeng. I dette studieløpet gis studenten mulighet til å fordype seg i temaer som er aktuelle for yrket som fengselsbetjent som f.eks. isolasjon, psykiske lidelser og systematisk endringsarbeid. Tanken

er at bachelor påbygg skal bidra til at fengselsbetjenter får muligheter for mer varierte arbeidsoppgaver innad i etaten (www.krus.no).

Ved ansettelse ved et friomsorgskontor eller ND – senter kreves det at en arbeidssøker har treårig sosialfaglig eller annen relevant utdanning. Dette innebærer at majoriteten av de ansatte i Kriminalomsorgen som arbeider med straff i samfunn har sin formalkompetanse fra andre institusjoner enn KRUS.

Tall fra KRUS viser at mangfoldet blant studenter ved høgskolen per august 2022 var fordelt slik:

Gjennomsnittsalder	23,8 år
Antall kvinner	86 stk (49%)
Antall menn	89 stk (51%)
Høyere utdanning (60 sp eller mer)	37 stk (21%)
Minoritetsbakgrunn	75 stk (42%)

Tabell 1 – oversikt over studenter ved KRUS høsten 2022 (tall hentet fra direkte forespørsel til KRUS)

Kriminalomsorgens rekrutteringsprosess, med unntak av KRUS, er regulert i Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven) og personalreglement for Kriminalomsorgen.

I utgangspunktet skal alle ledige stillinger i kriminalomsorgen utlyses, med unntak av stillinger med varighet på inntil 1 år. Alle ansettelser med unntak av de med kort varighet skal gjøres av et ansettelsesorgan. I Kriminalomsorgen er det lokale ansettelsesorgan ved hver enhet samt regionale ansettelsesorgan, ett sentralt ansettelsesråd og en aspirantnemnd som håndterer ansettelser av aspiranter. Ansettelsesorganet ledes av leder ved enhet, leder av regionskontor eller direktorat. Det skal videre være like mange medlemmer fra arbeidstakersiden som fra arbeidsgiversiden.

Ansettelsesorganet skal være kjent med eller plikter å gjøre seg kjent med regelverket om likestilling og diskriminering som gjelder ved en tilsettingsprosess. Arbeidsgiver er også forpliktet av Hovedavtalens punkt om personalpolitikk i virksomheten. Særlig §29 regulerer det overordnede formålet. Punkt 1 i §29 slår fast at:

«En overordnet målsetting i staten er at arbeidsgiverne i virksomhetene, i samarbeid med de ansattes organisasjoner, skal legge til rette for en inkluderende og involverende personalpolitikk, jf. for øvrig arbeidsmiljøloven kap. 4. Så langt den enkelte virksomhets særpreg tillater det, skal personalpolitikken generelt og rekrutteringstiltak spesielt, legge til rette for mangfold blant de ansatte i virksomheten, særlig i forhold til kjønn (herunder kvinner til ledelse), etnisitet, funksjonsevne og alder.» (Hovedavtalen §29)

Kriminalomsorgen som andre statlige organisasjoner skal altså ha en bred og inkluderende tilnærming til rekruttering. Dette innebærer at man er forpliktet til å søke etter medarbeidere blant hele befolkningsgruppen.

1.5 Kriminalomsorgens strategiske utfordringsbilde

Utviklingen i samfunnet, herunder både befolkningssammensetning og teknologi bidrar til å skape kriminalomsorgens utfordringsbilde. I Stortingsmelding nr. 39 hvor fremtidens kriminalsorg og straffegjennomføring var tema, vises det til at etatens utfordringsbilde er sammensatt med en stadig mer krevende domfeltgruppe i fengsler, og at en større andel av denne gruppen er domfelt for alvorlige lovbrudd, herunder vold, mishandling og seksuallovbrudd. Dette innebærer at det er grunn til å forvente at arbeidet med å redusere tilbakefall hos denne gruppen vil bli betraktelig vanskeligere. Videre vises det til at alderen på domfelte i fengsel øker og stadig flere dømmes til forvaringsstraff samtidig med at en for stor antall domfelte i fengsler sitter i isolasjon lengre tid enn ønsket (Meld. St. 39 2020-2021 s10-11)

Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi for 2021-2026 setter retningen for etaten på bakgrunn av dette utfordringsbildet. Strategien setter føringen for hvilke prioriteringsområder som etaten skal fokusere på i denne perioden. Virksomhetsstrategiens mål gir retning for HR området de neste årene. Direktoratet har som et ledd i det videre arbeidet utarbeidet en HR-strategi som også viser til det samme utfordringsbildet som i Stortingsmelding nr. 39:

«Kriminalomsorgen må manøvrere i et landskap der omgivelser forandrer seg raskt, politiske føringer endres, kompleksiteten i samfunnsoppdraget er høy og avhengighetene til andre aktører er mange og delvis uforutsigbare. I likhet med andre offentlige virksomheter må kriminalomsorgen balansere mellom effektivisering av eksisterende ressurser, kompetanse og

prosesser på den ene siden, og at vi fornyer virksomheten gjennom innovasjon og utvikling på den andre. Både ledere og medarbeidere må være forberedt på å stå i kontinuerlig endring fremover, og vi må utforske og utfordre det åpenbare og kjente. Vår organisasjonskultur må bygge opp under dette.»

De konkrete kravene HR- strategien stiller til den enkelte leder er at vedkommende skal:

- Prioritere i tråd med virksomhetsstrategien
- Skape trygge arenaer for kompetansedeling på tvers
- Fremme endring og utvikling
- Skape et godt arbeidsmiljø med et trygt arbeidsklima
- Være tydelig og delegere ansvar

I et stadig mer utfordrende landskap hvor kriminalomsorgens mål også er store og ambisiøse skal ledere i etaten levere resultater og oppfylle høye krav satt av eget direktorat. I Stortingsmelding nr. 39 pekes det på at kompetansen til de ansatte i etaten er det viktigste verktøyet for å levere på verdiene og målkravene (Meld. St. 39 2020-2021 s.64). Selv om det i meldingen ikke tydeliggjøres at kompetansen hos de ansatte også inkluderer kompetanse på ledernivå er det naturlig at mangfold i kompetanse i førstelinjen også krever bredt mangfold i ledelsen. Dersom ledere i etaten ikke er dyktige på å utnytte sine ressurser på en god og effektiv måte vil manglende måloppnåelse være et resultat. En feilrekruttering til kriminalomsorgen kan i de mest ekstreme tilfelle medføre at ansatte ikke får jobbet med rehabilitering og tilbakeføring, og som en konsekvens at dette vil samfunnet kunne påføres store kostnader i form av nye kriminelle handlinger.

Kriminalomsorgens samfunnsoppdrag setter etaten i en særstilling. Og oppgavene til lederne vil variere avhengig av hvor i organisasjonen man jobber. Ledere av enheter på nivå 3 har en operativ hverdag hvor lederen kan havne i situasjoner hvor det er nødvendig at vedkommende opptrer autoritært, og det er nødvendig at medarbeideren er lojal til beslutningen som tas.

Regiondirektører på nivå 2 har et driftsfokus og arbeidshverdagen består av mer fokus på å følge opp andre toppledere og hvordan enheter driftes. Ledere på direktoratsnivå arbeider strategisk, helhetlig og har utviklingspregede arbeidsoppgaver.

Uansett hvor man sitter i organisasjonen er det avgjørende hvem som sitter i lederstillingene. Dette kan ha innvirkning på om virksomheten oppnår de mål som settes. Traavik viser til at mange mener det er for homogent i ledelsen i norske virksomheter og at det er nødvendig med mangfold for å kunne lykkes. Traavik viser videre til at mangelen på mangfold kan være et hinder for å rekruttere, utvikle og ikke minst utnytte den kompetansen en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. Dette kan igjen bidra til at man ikke lykkes i det internasjonale næringslivet (Traavik, 2006, s 1). Dette innebærer at det tillegges de som ansetter et stort ansvar da det er gjennom rekrutteringsprosessen at man kan finne den best egnede kandidaten for en lederstilling. En rekruttering til en lederstilling er potensielt en investering som kan ha store ringvirkninger og er derfor et viktig område for enhver virksomhet (Nordhaug, 2002).

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven fokus i første del er på hvordan Kriminalomsorgen er organisert og hvilket utfordringsbilde de ansatte i etaten står over. Både Stortingsmelding nr. 39 og etatens egen virksomhetsstrategi og HR strategi viser til flere områder kriminalomsorgen både ønsker fokusere på, men viser også til utfordringsbildet. Gjennom sterkere fokus på HR området ønsker direktoratet å nå de mål og resultatkrav som er satt.

I oppgavens del to vil fokuset være på et teoretisk perspektiv på de temaene som er løftet frem og analysemodellen som skal anvendes. Oppgavens tredje del omhandler den vitenskapelige metoden som er anvendt i innsamlingen av data og gjennomføringen av egen forskning. I oppgavens 4 del gjennomføres den empiriske analysen. I oppgavens femte og siste del skal vi se på funnene i analysen og forsøke å besvare forskningsspørsmålene.

2 Teoretisk rammeverk

2.1. Begrepsavklaring

Et samfunn som preges av stadig mer økende kompleksitet bidrar til at de mål som settes til offentlige organisasjoner også vil påvirkes av dette. Med blant annet avbyråkratiseringsreform, strammere budsjett og mer komplekst utfordringsbilde krever det at ledere i offentlige organisasjoner evner å levere på krav som stilles, og på samme tid ivareta medarbeidere og skape merverdi for organisasjonen. Hvem man rekrutterer og

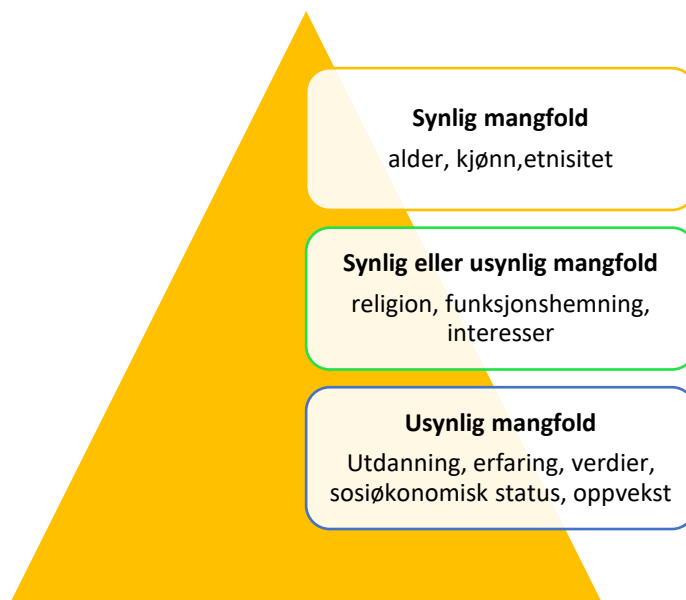
sammensetningen av ledergrupper kan derfor være avgjørende for organisasjonens evne til leveranse, og evne til å skape verdi gjennom sine medarbeidere.

I dette kapitlet er det nødvendig med en gjennomgang av de mest aktuelle begrepene som anvendes i oppgaven både for en begrepsavklaring og satt inn i et teoretisk perspektiv.

Det er fire begreper som vil være sentrale for denne oppgaven, nemlig mangfold, rekruttering, homososial reproduksjon og ledelse/ledergrupper. For å kunne forstå begrepsbruken i oppgaven er det derfor nødvendig å definere disse ytterligere.

2.2 Hva er mangfold?

Traavik viser til at mangfold både er et enkelt men også et komplekst begrep, og at begrepet brukes ulikt fra kultur til kultur (Traavik, 2006, s.1). I Stortingsmelding nr.14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» som omhandler Forvarets behov for ny kompetanse, deles mangfold inn i usynlig og synlig mangfold. Synlig mangfold er faktorer som etnisitet, kjønn, alder og fysiske evner, herunder en del funksjonshemninger. Usynlig mangfold er faktorer som ikke nødvendigvis kan ses med det blotte øyet, blant annet utdanning, erfaringer, seksuell legning, livssyn og sosiøkonomisk status. Mangfold er altså et samlebegrep for å beskrive menneskers ulikheter/karaktertrekk, både de som er synlige og de som er usynlige.



Figur2.1 – en visuell oversikt over de ulike lagene i begrepet mangfold

Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) har som hensikt å gi et samlet og utvidet vern mot diskriminering av individer.

Diskrimineringsgrunnlagene i loven favner bredt og omfatter kjønn, etnisitet, religion og livssyn, funksjonshemming, alder m.m. (Lovdata.no). Selv om jeg ønsket å ikke begrense denne vide forståelsen av mangfold er det likevel to mangfoldsdimensjoner som trekkes frem i denne oppgaven da disse viste seg å være mest fremtredende i datainnsamlingen, herunder kjønn og etnisitet. Datainnsamlingen viste at kjønn og kulturelt mangfold var hovedfokuset hos majoriteten av informantene og det rettes derfor et særskilt blikk på dette i denne delen av oppgaven.

2.2.1 Hvorfor mangfold?

Alle virksomheter i Norge er pålagt å jobbe med å hindre diskriminering og fremme likestilling. Men for statlige organisasjoner er arbeidet med økningen av mangfoldet blant ansatte et overordnet mål, og anses for blant annet å være en del av integreringsarbeidet.

Det er flere grunner til at organisasjoner jobber med mangfold. Hvordan mangfold fungerer i en arbeidssammenheng har i mange år vært forsket på og da særlig fra et psykologisk perspektiv. Det kan være mange fordeler ved at en gruppe er sammensatt av mennesker som oppfyller ulike mangfoldskriterier. Dette kan bidra til at man får en god dynamikk, utviklet og dyrket frem ulike perspektiver på problemer (Sandal, 2009, s.17). Forskning viser at det er fem punkter som går igjen når det kommer til ledergrupper og prestasjoner, hvor det siste punktet omhandler mangfoldet i gruppen (Bang og Midelfart, 2019, s. 90). Selv om mange ledere vil ha flere likhetstrekk med hverandre enn andre som ikke er ledere, som f.eks. utdanning innenfor ledelse, vil de likevel ha noen trekk som er ulike hverandre. Dette kan bestå av f.eks. ulik erfaring, verdisett eller alder og kjønn. Mangfold blant ledere i en ledergruppe er i utgangspunktet en positiv ting da gruppen stort sett vil kunne dyrke ulike løsninger og perspektiver på problemer som oppstår.

Rapporten «Mangfold i statlige sektor» viser til seks ulike grunner for at statlige virksomheter jobber med mangfold (Hauge et al., 2022, s.6-7):

1. Et ønske om å ta samfunnsansvar ved å inkludere mennesker som har falt utenfor arbeidslivet

2. Det er nødvendig for å speile befolkningen, for å levere godt på samfunnsrollen og ivaretagelse av tillit fra befolkningen
3. For å oppfylle krav fra myndighetene
4. For å hente ut gevinster ved økt mangfold, herunder f.eks forbedret kvalitet på tjenester
5. For å forbedre arbeidsmiljøet ved at sammensetningen av de ansatte er variert
6. For å gi organisasjonen et konkurransefortrinn som bidrar til at man tiltrekker seg de beste kandidatene, og styrker relasjonen mellom befolkningen og organisasjonen.

På lik linje med alle andre statlige organisasjoner er dermed også kriminalomsorgen pålagt å arbeide med økningen av mangfold i etaten. For kriminalomsorgen med sitt særskilte samfunnsoppdrag vil motivasjonen for mangfoldsarbeidet kunne begrunnes i flere av punktene fra rapporten, særlig er det punkt 2, 3 og 4 svært aktuelle. For å opprettholde tillit blant befolkningen er det nødvendig at ansatte i kriminalomsorgen speiler befolkningen for øvrig. Og ved å jobbe for en mangfoldig ansattgruppe vil etaten være i bedre stand til å utføre sine oppgaver overfor en stadig mer sammensatt gruppe domfelte. Dersom etaten klarer å oppfylle grunn nr. 2 og 4 vil man automatisk også oppfylle de krav som staten setter til sine virksomheter.

2.2.2 Kjønn

Det er et politisk mål å oppnå kjønnsbalanse blant de yrkesaktive i Norge. Et av de politiske virkemidlene som benyttes for å oppnå dette målet er familie og likestillingspolitikken (Teigen & Reisel, 2017 s. 56). Arbeidsmarkedet i Norge er preget av kjønnssegrering hvor menn er overrepresentert i privat sektor og kvinner dominerer offentlig sektor (Schøne, 2015). I offentlig sektor finner vi flest kvinner i mellomlederposisjoner (Andreassen, 2017; SSB, 2017).

Reisel og Brekke viset at stillingsnivået har sammenheng med makten som følger stillingen. Jo høyere en stilling er plassert jo mer lønn, mer makt og mer innflytelse vil det innebære. Begrepet vertikal kjønnssegrering brukes for å beskrive forskjellen i plasseringen av kvinner og menn på ulike nivå i en organisasjon (Reisel og Brekke, 2013, s.64).

Selv om kvinner dominerer lederstillinger på mellomnivå medfører ikke dette automatisk til flere kvinner i topplederstillinger (Gilje, 2008). Her skiller imidlertid privat sektor seg fra

offentlig sektor. Men selv om vi kan finne flere kvinnelige toppledere i offentlig sektor enn i næringslivet er det tydelig at det er flest menn i de øverste lederstillinger også i statlige virksomheter. Dette innebærer at menn er gruppen med størst makt, politisk innflytelse og størst økonomiske muligheter.

Glasstaket er et begrep som ofte brukes for å beskrive den situasjonen kvinner møter i arbeidslivet. Begrepet brukes for å beskrive situasjoner hvor kvinner kjenner på en usynlig barriere og hvor mannlige ledere bevisst eller ubevisst hindrer kvinner fra topplederstillinger. Det er altså et usynlig glasstak kvinnelige søkere stanger i når de forsøker å ta steget opp i topplederstillinger (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 164).

Tall fra Kriminalomsorgsdirektoratet viser at etaten totalt har 66 toppledere på sine tre nivåer. Av disse er 23 kvinner og 43 menn. Tallene viser dermed at kriminalomsorgen ikke skiller seg fra andre statlige virksomheter ved at majoriteten av topplederne fortsatt er menn.

Kanter viser til hvordan strukturen i en virksomhet er bygget opp bidrar til å skape adferd på arbeidsplassen (Kanter, 1993, s. 159). Det er flest kvinner som besitter stillinger hvor mulighetene for karriere er lavest. Personer i disse stillingene har lavere ambisjonsnivå og ofte undervurderer sin egen kompetanse. Videre vil disse personene ofte søke tilfredsstillelse utenfor arbeidsplassen. Når det er flest kvinner i disse stillingene fører dette til attribuering av denne prioriteringen til alle kvinner (Kanter, 1993, s. 177). Dette kan bidra til å styrke forskjellene i sosial ulikhet.

2.2.3 Kulturelt mangfold

Begrepet kulturelt mangfold brukes i denne oppgaven for å beskrive personer med en annen etnisitet enn norsk, eller et annet opprinnelsesland enn Norge.

Befolkningssammensetningen i Norge preges i dag av mer kulturelt mangfold enn det man har vært vant til de siste tiårene. Ifølge SSB er det i 2022 819 356 førstegenerasjonsinnvandrere i Norge mens tallet for norskfødte med innvandrerforeldre er på 205 819 mennesker.

Prosentandelen førstegenerasjonsinnvandrere er på 15,1% av befolkningen mens andelen norskfødte med innvandrerforeldre er på 3,8% av befolkningen.

Andelen sysselsatte innvandrere i 2021 var på 68,9%. Dette innebærer at ved utvelgelse av kandidater til aktuelle stillinger vil det som regel være søkere med kulturelt mangfold på søkerlisten. Tall fra SSB viser imidlertid at andelen ledere i Norge med innvandrerbakgrunn i 2020 kun var på 8,4% (www.ssb.no).

Selv om Norge har et politisk mål om mangfold blant statlige ansatte og kjønnsbalanse, er det klart at dette ikke er tilfellet for toppledere her til lands. I oppgaven vil jeg forsøke å belyse hvorfor kvinner og minoriteter ikke når opp til topplederstillinger i kriminalomsorgen ved å se på hvorvidt fenomenet homososial reproduksjon får innvirkning på valg av kandidater ved rekrutteringsprosesser i Kriminalomsorgen

2.3 Rekruttering

Selve begrepet rekruttering vil for mange ledere omhandle både prosessen med å lyse ut en stilling og selve prosessen med å velge riktig kandidat å ansette. Grimsø definerer rekrutteringsbegrepet slik: «Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling» (Grimsø 2004, s. 55). Selv om Grimsø avgrenser definisjonen til kun å innhente kvalifiserte søkere viser hun også til at selve utvelgelsesprosessen også har elementer av rekruttering i seg.

Det kan være ulike årsaker til at en organisasjon velger å lyse ut en stilling, men felles for alle rekrutteringsprosesser er at enhver nyansettelse, intern eller ekstern, gjerne vil medføre en endring for organisasjonen. Den nyansatte vil bringe med seg et sett av egenskaper, formell og uformell kompetanse som vil innvirke på både faglig og personalmessig på organisasjonen.

I denne oppgaven vil Grimsøs definisjon av rekruttering legges til grunn. Ulike organisasjoner med ulike strategier og verdier vil påvirke hvem organisasjonen rekrutterer og hvordan rekrutteringen foregår. Grimsø viser til at hvem vi rekrutterer og hvordan rekrutteringen foregår er viktige strategivalg for organisasjonen (Grimsø, 2004, s.56). For både offentlige og private organisasjoner vil det være viktig å ha god strategisk planlegging av sin drift. For offentlige institusjoner vil ofte økonomisk ramme være styrende for hvilke strategiske valg man tar. Valgene vil ha følger for de personaladministrative ressursene som organisasjonen har, eller rekrutterer og strategivalgene vil også bidra til å påvirke organisasjonens valgmuligheter når det kommer til hvem man kan rekruttere, og om man klarer å beholde ansatte med relevant og nødvendig kompetanse.

2.3.1 Jobbanalyse

Å gjennomføre en jobbanalyse i forkant av en ansettelse er en viktig faktor for å lykkes med å rekruttere den rette kandidaten. Først når det er kartlagt hva jobben består av kan man vurdere hvorvidt den aktuelle kandidaten har riktig kompetanse for å fylle virksomhetens behov (Skorstad, 2015, s. 38). En feilansettelse kan ifølge beregninger koste opp imot en halv årslønn. En manglende gjennomgang av virksomhetens behov før utlysning kan dermed få store økonomiske konsekvenser (Skorstad, 2015, s. 38).

Ved å bruke en jobbanalyse kan den som rekrutterer få bistand til å fokusere på det som er viktigst ved en rekruttering, f.eks. ved vurderingen av hvilken kandidat som er best egnet for stillingen. Dersom det ikke er tydelighet i hvilke behov virksomheten har og søker, kan det ofte være subjektive meninger som blir førende for ansettelsen (Skorstad, 2015, s. 40).

En jobbanalyse kan også bidra til å skjerpe fokuset under en rekrutteringsprosess da de som ansetter vil ha et godt grunnlag for å vite hva som er relevant og mindre relevant for stillingen. Videre kan en godt utført jobbanalyse bidra til at arbeidsgiver treffer den rette avgjørelsen og dermed også redusere risikoen for usaklig forskjellsbehandling ved at man på forhånd har et grundig utarbeidet oversikt over behov (Skorstad, 2015, s. 42).

2.4 Homososial reproduksjon

I en rekrutteringssituasjon kan det ofte være en utfordring at den eller de som rekrutterer ønsker å ansette noen som har likhetstrekk med seg selv. Dette omtales ofte som «likhetseffekten» og innebærer at arbeidsgiver trekkes mot den kandidaten som er mest lik seg selv, og likhetstrekkene kan være etnisitet, utdanning, hvor man er oppvokst ol. Dersom resultatet ved rekrutteringsprosesser i en organisasjon preges av «likhetseffekten» kan dette omtales som homososial reproduksjon (Skorstad, 2015, s. 73).

Selve begrepet homososial reproduksjon beskriver en utvelgelsesprosess hvor personer fra en dominerende gruppe velger andre kandidater fra samme dominerende gruppe. Dette innebærer at arbeidsgivere i en rekrutteringssituasjon velger de kandidatene som er fra samme gruppe som de selv. Menn dominerer i lederstillinger både i privat og offentlig sektor og kvinner og minoriteter vurderes å ha en avvikende sosial bakgrunn enn menn. Personer som tilhører disse

to gruppene har da ikke samme sosiale likhet som de andre medlemmene i den dominerende gruppen. Toppledere besitter stillinger som gir tilgang til makt i viktige beslutningstakinge prosesser. Sosial og kulturell homogenitet kjennetegner de som innehar disse rollene i Norge, noe som medfører at rekruttering av toppledere er en prosess hvor medlemmer av en elitegruppe velger andre fra samme gruppe (Hovden et al., 2011). Sosial likhet mellom individer legger et grunnlag for tillit blant de involverte i en rekrutteringsprosess noe som kan medføre at kvinner og minoriteter i stor grad risikerer å utelukkes fra topplerstillinger (Kanter, 1993, s. 68).

Personer i samme sosiale gruppe vurderes ofte til å ha like verdier, noe som kan bidra til at kommunikasjonen foregår mer smidig og verdiene vil bidra til gjensidig forståelse og tillit (Kanter, 1993, s. 49). I virksomheter av en viss størrelse måles likhet i synlige faktorer som kjønn, utseende ol. Dette brukes gjerne for å rangere hvilke kandidater som er aktuelle for en stilling. Å skape tillit der ledere ikke har kjennskap til hverandre fra tidligere gjøres dermed gjennom homogenitet (Kanter, 1993, s. 48).

Homososial reproduksjon oppstår på ulikt vis. Byrnes viser til teorien om «similarity attraction paradig» som en måte dette kan oppstå igjennom (Stafsudd, 2006, s. 174). Denne teorien mener at tilhørighet til en sosial gruppe vil føre til en opplevd likhet i verdiene og holdningene mellom individer i samme gruppe, noe som vil resultere i at man trekkes mot og prefererer individet som er fra samme demografiske gruppe som en selv. Dette kalles «positive bias». Ifølge denne teorien vil altså ulike faktorer som kjønn, alder, etnisitet, klesstil ol. bidra til å påvirke den opplevde virkeligheten og dermed også hvor mye man tiltrekkes mot hverandre (Graves & Powell, 1995, s.86). I en rekrutteringssituasjon vil dermed en opplevd likhet mellom arbeidsgiver og en arbeidssøker kunne føre til en mer positivt vurdering av søkerens subjektive kvalifikasjoner. Selv om objektive kvalifikasjoner bidrar til at søkeren kommer til et intervju er det subjektive kvalifikasjoner det legges avgjørende vekt på i en rekrutteringsprosess (Graves & Powell, 1995, s. 88).

2.5 Ledelse og ledergrupper

Ledelser er et av verdens eldste yrker, og ledere er ofte fra gammelt av representanter for sine folk (Martinsen, 2019, s. 23). Forskerne Smith og Krueger konkluderte med at lederskap finnes hos alle folkeslag i verden, uavhengig av kultur og samfunnsstruktur. I en studie fra

1974 viste funn at selv om samfunnet manglet formelle ledere var det alltid en person som tok rollen som leder og som igangsatte aktiviteter, og tok en sentral rolle når beslutninger skulle tas (Martinsen, 2019, s. 24). Dette viser at det er behov for lederrollen når fremdrift og resultat er nødvendig.

Det er mange ulike definisjoner på ledelse men uavhengig av definisjon inneholder ordet både oppgaven som leder og personen som fyller rollen (Døving m.fl., 2019, s. 37).

Dagens mer komplekse samfunn medfører at ledere stilles overfor mer kompliserte og sammensatte utfordringer som man ikke nødvendigvis klarer å løse alene. Ledergrupper kan derfor være nødvendig for at en organisasjon skal kunne klare å løse sine oppgaver og samtidig sikre at organisasjonen utvikler seg fremover. Ikke minst vil en ledergruppe være nødvendig for å beholde styringen av virksomheter i et stadig mer komplekst samfunn.

Joseph McGraths circumplex modell viser til at aktivitetene som skjer i arbeidsgrupper kan grovt sett kategoriseres etter fire dimensjoner og som en følge av dette at gruppene kan kategoriseres ut ifra hvilke oppgaver de primært jobber med. (Bang og Midelfart, 2019 s. 23). De fire kategoriene er «choose» altså analysere og velge løsning på et problem, «execute» altså utføre, «generate» som innebærer å skape noe nytt eller utvikle ideer og sist «negotiate» som medfører at gruppen jobber med konfliktløsning og forhandlinger. Bang og Midelfart viser til at man ikke bare kan plassere ledergrupper inn i circumplex modellen da majoriteten av ledergrupper faktisk jobber med alle de overnevnte kategoriene (Bang og Midelfart, 2019, s.23).

Hva er så en ledergruppe? Dersom man jobber med alle de ulike kategoriene i McGraths circumplex modell vil en ledergruppe være en kompleks gruppe bestående av ledere, som har som gruppeoppgave å være et beslutnings og problemløsningsorgan. Men Hackman og Wageman som forsker på team har definert ledergrupper slik: «*En gruppe individer som hver har et personlig ansvar for å lede en del av organisasjonen, og som sammen har et felles ansvar for den overordnede ledelsen av en større enhet*». (Bang og Midelfart, 2019, s.25).

Ved studier av hvor godt toppledergrupper fungerer sammenholdt med organisasjonens resultater har forskerne anvendt seg av «Upper Echelon Theory» som vektlegger sammenhengen og betydningen av hvordan sammensetningen av en ledergruppe er for

organisasjonens resultater. Denne teorien peker på at karaktertrekk ved ledergruppens medlemmer vil påvirke hvordan de tolker situasjoner de står ovenfor og også de strategiske valg som de tar. Dette igjen vil klart påvirke organisasjonens resultater (Bang og Midelfart, 2019, s. 30). Teorien viser altså til at mangfold i ledergruppen, som f.eks. kjønn, alder, personlighet og utdanning, har betydning for merverdien som skapes av organisasjonen.

Bang og Midelfart viser til at riktig sammensetning av ledergruppene er avgjørende for hvilke resultater gruppen kan skape. I studier av prestasjoner sammenholdt med gruppesammensetning er det fem momenter som er gjentakende, nemlig størrelsen på gruppen, rollene, kompetanse, personlighet og mangfoldet i gruppen (eller mangelen på mangfold) (Bang og Midelfart, 2019, s.89).

Forskningen rundt forskjellighet og mangfold i en ledergruppe og sammenhengen med resultatene har hatt flere ulike resultater. Det er studier som viser til at dersom forskjellene blir for store i en ledergruppe kan dette føre til fraksjoner og igjen ha innvirkning på gruppens prestasjoner og resultat. Samtidig som slike ulikheter ikke automatisk behøver å ha negativ innvirkning på prestasjoner dersom gruppen har et klart felles mål for den jobben som skal gjøres (Bang og Midelfart, 2019, s. 101).

Ledergrupper, uavhengig av sammensetning, er kulturbærende og følgelig også da rollemodeller for den øvrige organisasjonen. Og ikke minst er de viktige for å sette retningen for organisasjonens utvikling. Dette innebærer at dersom man ønsker en endring av organisasjonens resultater og strategiske mål er det nødvendig å ta en titt på hvem som sitter i ledergrupper og hvordan de forholder seg til forskjellighet og rekruttering.

3 Metode

Dette kapitlet vil beskrive den vitenskapelige tilnærmingen som er anvendt for å forsøke å besvare problemstillingen. Valg av metode er viktig for både å belyse og besvare problemstillingen på en god måte.

Oppgaven har hatt som mål å forsøke å belyse hvilke holdninger toppledere i etaten har til temaene rekruttering av ledere og mangfold blant ledere i kriminalomsorgen. Intensjonen har

altså ikke vært et årsak-virkning vinkling, men heller et utforskende perspektiv i møtet med intervjuobjektene.

3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Kvalitativt forskningsdesign handler om å lage en overordnet plan for hvordan forskningen skal gjennomføres for å nå målene (Krumsvik, 2014, 17). Begrepet omfatter elementer som tidsbruk, fremdriftsplan og valg av metode for innhenting av data (Krumsvik, 2014, s 118).

Selv om oppgavens tematikk også har en generell relevans for andre statlige virksomheter er jeg interessert i forholdene i Kriminalomsorgen. Da formålet er å undersøke og fange opp toppleres holdninger rundt temaet er det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming. Dette vil gi meg en større mulighet til å innhente data som går mer i dybden, enn om jeg hadde benyttet kvantitativ metodikk. Kvalitativ metodikk kan forenklet beskrevet anvendes for studere hvorfor et fenomen oppstår. Denne forskningen tar gjerne utgangspunkt i et mindre utvalg enn kvantitativ metode. Ved bruk av denne metoden vil man kunne se om det er spesielle mønster, holdninger eller meninger som kan være med å påvirke mangfoldet blant etatens ledere (Johannessen m.fl., 2017, s. 28).

Hvilken metode man velger avgjør også hvordan man skal gjennomføre selve forskningen. Brottveit viser til at forskningsdesignet og gjennomføringen av undersøkelsen må ha en klar relevans til selve problemstillingen (Brottveit, 2018, s 88). Ved valg av metode må man derfor tenke grundig igjennom hvilken problemstilling og metode som på en best mulig måte kan belyse fenomenet.

De mest brukte metodene for å innhente primærdata innenfor kvalitativ metodikk er intervjustudier, observasjonsstudier og tekstanalyse (Skilbrei, 2019, s. 57). I motsetning til resultatene ved bruk av kvantitativ metode vil innsamlet data ved kvalitativ metodebruk være tekst og sitater. Hermeneutikken vil derfor være en god vitenskapeteoretisk tilnærming for å forstå, fortolke og forklare informasjonen. Kvale og Brinkmann viser til at kvalitativ metodikk også består av aspekter av fenomenologisk tilnærming. Dette gjøres ved at man går

inn på individets egen opplevelse av verden og sin situasjon (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 45).

For å finne det undersøkelsesopplegget som best egner seg for oppgavens problemstilling er det viktig at vi velger riktig design. Undersøkelsesopplegget vil ifølge Jacobsen ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Vi må finne et design som egner seg til å belyse vår problemstilling, og som ikke påvirker de resultatene som vi kommer fram til (Jacobsen, 2022, s 99).

I og med at oppgaven kun fokuserer på ledere i en statlig virksomhet vil case design være det overordnede rammeverket. Det er hensiktsmessig å bruke case studier for dette formålet da slike studier har en evne til å håndtere et bredt spekter av evidens, herunder intervjuer, observasjon og dokumenter (Yin, 2004, s. 8). Videre må casen undersøkes grundig for å inkludere så mye data som mulig (Johannessen m.fl., 2010, s. 46). Dersom ønsket er å få forståelse av et fenomen satt inn i en virkelig kontekst er case studier hensiktsmessig (Yin, 2004, s. 12). For å fange opp ulike holdninger blant toppledere i kriminalomsorgen er det formålstjenlig å bruke intervju som metode. På denne måten vil jeg kunne klare å fange opp detaljerte og dyptgående informasjon om temaet.

3.2.Casebeskrivelse

Kriminalomsorgen er som en statlig virksomhet pålagt å jobbe for det overordnede målet om mangfold blant sine ansatte. Tall fra Kriminalomsorgsdirektoratet viser at andelen med kvinnelige toppledere er 34,8%. Etaten har ingen statistikk på andelen ledere med etnisk bakgrunn, men en rask gjennomgang av oversikten over topplederne viser at det ikke fremstår som at noen av toppledere har synlig minoritetsbakgrunn. Dette bekreftes av informantene på regionalt og direktoratsnivå.

I arbeidet med oppgaven har det vist seg at virksomheten ikke har lagt mye ressurser i arbeidet med en strategi for rekruttering av ledere. Direktoratet har ikke jobbet systematisk med mangfold og likestilling, og som et resultat er ansvaret for å oppfylle statens overordnede mål om mangfold, lagt til hver enkelt leder som rekrutterer. Kriminalomsorgsdirektoratet har imidlertid i 2022 utarbeidet en HR strategi som gir informasjon om utfordringsbildet som ledere og medarbeidere står overfor i etaten. Videre sier den noe om hvilke krav man setter til

de ansatte i kriminalomsorgen, herunder også ledere. Strategien er imidlertid ikke innom temaet rekruttering, og legger heller ingen føringer for hvilken kompetanse som ønskes rekruttert inn slik at kriminalomsorgen skal kunne løse sitt samfunnsoppdrag.

Ved en gjennomgang av utlyste stillinger på kriminalomsorgens nettsider fremkommer det imidlertid at det alltid vises til at kriminalomsorgen er en IA virksomhet og det oppfordres til at kvinnelige kandidater, kandidater med minoritetsbakgrunn og med funksjonshemninger søker på stillingene.

Dette er utgangspunktet for undersøkelsen som har som mål å få frem topplederens holdninger, refleksjoner og tilnærming til tematikken.

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet og datainnsamling

Ved gjennomføring av intervju vil data samles inn via ord, setninger og historier (Jacobsen, 2022, s. 162). Formålet med intervjuene var å få informantene til å dele sine tanker og refleksjoner rundt temaet mangfold, ledelse og rekruttering. Problemstillingen er av utforskende karakter og målet med selve intervjuet var, å fremskaffe informasjon om intervjuobjektens erfaringer og tanker, og å avdekke deres opplevde virkelighet (Kvale og Brinkmann 2015).

Et intervju kan ha ulik strukturingsgrad. Jacobsen viser til at intervjuene kan foregå som vanlige samtaler uten noen form for struktur, men det også kan ha middels strukturgrad som innebærer at intervjuet har noen oppsatte spørsmål og temaer man skal igjennom. Den tredje og siste varianten innebærer at det er en sterk strukturingsgrad hvor det er formulert klare og tydelige spørsmål som intervjuobjektet må besvare. Selv om denne siste varianten ifølge Jacobsen nærmer seg den kvantitative metodikken faller den fortsatt inn under kvalitativ metodikk så lenge intervjuobjektet kan svare med egne ord (Jacobsen, 2022, s. 167-168)

For å samle inn primærdata gjennomførte jeg kvalitative forskningsintervju med 8 toppledere i Kriminalomsorgen. I tillegg til å få undersøkt informantens bevissthet var det også et ønske om å få informantene til å dele sin subjektive tanker rundt tematikken og sine opplevelser med temaet.

Selv om intensjonen med intervjuene har vært åpen samtale rundt tematikken hvor jeg styrte samtalen gjennom oppsatte spørsmål ble det utarbeidet en intervjuguide som informantene fikk tilsendt i forkant av intervjuet. Selv om det var utarbeidet intervjuguide og spørsmålene var ferdig formulert gikk det fint å opprettholde en følelse av semistrukturerte intervju underveis. Jacobsen viser at man kan betrakte struktureringen som en glidende skala (Jacobsen, 2022, s. 166). Noen av informantene var mer villige til å dele av sine tanker utover å kun besvare spørsmålene mens andre i det store og det hele holdt seg til å besvare de spørsmål som ble stilt. I alle tilfellene bidro intervjuguiden til at det var en rød tråd gjennom alle intervjuene.

3.4. Utvalg av deltakere og datainnsamlingsprosessen

Kvale og Brinkmann viser til at en utfordring når man skal intervju ledere eller andre i stillinger med makt er å få tilgang til intervjuobjektene. En annen utfordring er at ledere ofte er i intervjusituasjoner, og gjerne har en viss kompetanse innenfor temaene de intervjues på. Dette stiller krav til den som skal intervju disse for å ikke la makten hos lederen som intervjues skape en ubalanse. Dersom intervjueren klarer å vise at vedkommende er godt informert om tematikken i intervjuet kan dette medføre at det kan oppstå en viss symmetri i selve intervjurelasjonen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 175). Jeg er ansatt i kriminalomsorgen og kjenner godt til både etaten og mange av de utfordringene som ansatte møter. Dette bidro trolig til å både skape tillit og symmetri under selve intervjuene.

Selv om det i kvalitative studier er mindre interessant med antallet informanter og mer fokus på informasjonen som informantene kan gi er det likevel to steg som bør bestemme utvalget av informantene. Det ene er utgangskriterium, dvs. minimum antallet informanter. Det andre steget er å sette et stoppkriterium som innebærer at f.eks. å sette kriteriet om metning. Dette innebærer at siste informant ikke tillegger noe ny informasjon til innsamlingen. Et annet stoppkriterium kan også være antallet informanter man har anledning å undersøke (Jacobsen 2022, s.203).

Det ble i forkant av intervjuene sendt inn søknad om forskning i Kriminalomsorgen. Denne søknaden inneholdt en kort presentasjon av oppgaven, problemstilling og hvilke ledere det var ønskelig å gjennomføre intervju med. Totalt ble det plukket ut 12 ledere som det var ønskelig å intervju. Dette tallet var basert på antallet informanter jeg hadde tid til å intervju. Av 12

var det 8 som svarte positivt. Av de 8 var det jevnt fordeling mellom ledere på lokalt nivå (enhetsleder for fengsel eller friomsorgskontor), regiondirektører og ledere i Kriminalomsorgsdirektoratet. Fordelingen av intervjuobjektene fordelte seg som vist i tabell 3.1.

Alder	30-50	3
	50-70	5
Kjønn	Kvinne	4
	Mann	4
Nivå	Direktorat	2
	Region	3
	Lokalt nivå	3

Tabell 3.1 Informasjon om intervjuobjektene

To av intervjuene ble gjennomført fysisk på informantens kontor, ett ble gjennomført utendørs på en kafè, mens resten av intervjuene ble gjennomført ved bruk av Teams. Alle informantene fikk tilsendt intervjuguide i forkant og med beskjed om ca. varighet på intervjuet. Alle intervjuene hadde en varighet på beregnet tid.

Intervjuene startet med en presentasjon av tema og det var en opplevelse av at alle som ble intervjuet var ivrige etter å få komme med sine betraktninger. Enkelte av intervjuene fløt bedre enn andre og informanten åpnet mer opp for å dele av sine subjektive tanker.

Under intervjuene ble det benyttet båndopptaker for minske risikoen for å miste relevant data. Dette medførte at jeg var fri under intervjuet og kunne lytte til og observere informanten.

3.5 Dataanalyse

Forskerens vitenskapssyn vil ikke bare ha innvirkning på hva vedkommende ønsker informasjon om, men også bidra til den for forståelsen forskeren utvikler (Johannessen m.fl. 2017, s 34). Vitenskapsteoretisk forankring har altså betydning for hva vi søker informasjon

om men bidrar også til å danne utgangspunktet for vår forståelse. Thagaard viser til at «fortolkende teoretiske retninger innebefatter ulike paradigmer som vektlegger mening og betydning» (Thagaard, 2018, s 32). Dette innebærer at man ved en fortolkning av informasjonen må velge teoretisk tilnærming for å kunne lese informasjonen.

Alle intervjuene ble transkribert i etterkant og dette materialet gav meg data til analysen. Ved å transkribere intervjuene dannet jeg meg et skriftlig grunnlag for analysen. For dette arbeidet benyttet jeg meg av hermeneutisk metodikk.

Hermeneutikken er en vitenskapsteoretisk tilnærming som legger vekt på å fortolke menneskers handlinger ved å utforske et dypere meningsinnhold enn det som i utgangspunktet fremstår som innlysende. Dette innebærer at fenomener kan tolkes på flere ulike nivåer og delene kan kun forstås ved å se det i lys av helheten (Thagaard, 2018, s.36). I denne tilnærmingen har både tekst og samtale en viktig rolle, og målet er å oppnå en forståelse av meningen i teksten (Kvale & Brinkmann, 2015. s. 74).

I tillegg til å anvende en hermeneutisk tilnærming til datamaterialet så valgte jeg også en analysere det ved hjelp av en fenomenologisk tilnærming. Dette innebærer at man retter fokuset mot den personen som man studerer og hvordan denne opplever et fenomen (Thagaard, 2018, s.36). Ved å bruke denne tilnærmingen var fokuset mitt rettet mot den enkelte informant og hvordan denne forholdt seg til temaet. Ved å gjøre dette forsøkte jeg å gå fra å fokusere på kun den enkelte informants erfaringer og opplevelser til å forsøke å finne det allmenne i erfaringen og meningen som fremkom. På denne måten kan man utvikle en generell forståelse av et fenomen. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45).

3.6 Krav til kvalitativ forskning

3.6.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menes påliteligheten til innsamlet data og handler i korte trekk om kvaliteten på selve innsamlingsprosessen (Jacobsen, 2022, s.250). Ulike faktorer som undersøkelsesopplegget, hvilke data som benyttes, og hvordan disse bearbeides bidrar til å avgjøre hvorvidt reliabiliteten er tilstrekkelig god (Jacobsen, 2022, s. 254).

Jeg er ansatt i Kriminalomsorgsdirektoratet i en prosjektstilling men har tidligere besittet lederstillinger på ulik nivå i etaten. Jeg kjenner de fleste ledere i kriminalomsorgen, og ved

utvelgelsen av hvilke ledere jeg ønske å intervju var det derfor vanskelig å unngå å velge informanter man selv har kjennskap til. Jeg har forsøkt å legge til rette for en subjektiv opplevelse gjennom å utarbeide en intervjuguide som holdt den røde tråden under intervjuene, samt å formaliserer samtalene ved å anvende båndopptaker. Til tross for dette kan det faktisk at jeg var en kollega, og selv har kjennskap til kriminalomsorgen ha spilt inn på hva informantene faktisk ønsket å dele. Imidlertid opplevde jeg at selv om temaet kan oppleves som sensitivt var det flere av informantene som var veldig åpne med meg. Det kan derfor også antas at svarene ikke hadde blitt så ærlige fra informantenes side dersom intervjuene hadde blitt gjennomført av noen andre enn en med kjennskap til kriminalomsorgen.

Også min egen forforståelse kan påvirke analysen av innsamlet data. Data er avhengig av forforståelse. Dette innebærer at ethvert menneske møter informasjon med et sett av kunnskap og informasjon, som anvendes for å tolke informasjonen. Dette gjelder også de som skal forske på et fenomen (Johannessen m.fl., 2017, s. 34). Johannessen viser til at i en hermeneutisk tilnærming vil ett fenomen kunne tolkes på flere nivåer, og all forståelse bygger på en forforståelse (Johannessen m.fl. 2017, s 34). Det blir derfor avgjørende at den som forsker på et fenomen forklarer sin egen forforståelse.

Johannessen viser til at forskere er som alle andre mennesker og at forskeren også kan bli påvirket av sin forforståelse. Det vises til at det ikke er mulig å ha total oversikt over et fenomen, noe som innebærer, at mye av virkeligheten blir oversett på observasjonstidspunktet. Et eksempel på det er jo at forskeren kun får svar på de tema vedkommende stiller spørsmål om, og ikke de tema som det unnlates å stille spørsmål om. Informasjonen er da allerede gått igjennom en form for førstegangs siling. Det andre punktet kommer når man velger hvilken del av innsamlet informasjon man ønsker å bruke. I denne prosessen blir informasjonen tolket. Dette innebærer at forskeren tillegger informasjonen mening ut ifra blant annet sin forforståelse (Johannessen, 2017, s. 35). På bakgrunn av dette er det viktig og avgjørende at oppgaven har et kritisk og overvåkende blick på forforståelsen. Dette betyr at man må reflektere over hvordan forforståelsen kan bidra til påvirke gjennomføringen av forskningen og tolkningen av resultatene.

Ved å bruke båndopptaker og transkribere intervjuene fikk jeg muligheten til å ettergå informasjonen. Ved å anvende lik metodikk i innsamlingen av og tolkningen av datamaterialet sikret jeg pålitelighet ved å kunne sammenligne svarene informantene gav, og på denne måten

tolke helhetsbildet. Videre har jeg sikret pålitelighet ved å drøfte innholdet i intervjuene med veileder ved universitetet.

3.6.2 Validitet

Validitet henger tett sammen med reliabilitet og kan innenfor kvalitativ forskning forenklet beskrives som at forskeren har undersøkt det som var hensikten å undersøke (Krumsvik, 2014, s.152). Ved bruk av intervju som metodikk har validitet sammenheng med kvaliteten på selve intervjuet og troverdigheten til informantene. For å sikre validitet må forskeren derfor kvalitetssikre alle fasene i prosessen, alt fra utarbeidelse av intervjuguiden til selve intervjuet (Krumsvik, 2014, s.155) Jeg gjorde dette ved å utarbeide en intervjuguide med utgangspunkt i de forskningsspørsmålene oppgaven stiller. Deretter ble denne diskutert med veileder. På denne måten fikk jeg både et annet blikk på de spørsmål jeg ønsket å stille og utfordret min forforståelse.

For å sørge for at informantene som ble valgt ut hadde troverdighet innenfor temaet de skulle intervjuet på ble kun informanter med en ansenitet i etaten på 5 år eller mer valgt ut,. Videre hadde gruppen ulik alder og kjønn. Alle informanter var i tillegg toppledere (på ulike nivå) og hadde dermed selv vært i de aktuelle situasjonene de skulle uttale seg om. Ved å fokusere på disse faktorene ved utvelgelsen av informantene bidro jeg til å styrke validiteten i oppgaven. Datamaterialet vil presentere hvordan informantene opplever sin egen arbeidshverdag knyttet opp imot de temaene som er aktuelle for å besvare problemstillingen.

Mitt ansettelsesforhold ved virksomheten som undersøkes kan bidra til å svekke validiteten til undersøkelsen. Jeg vil ha en forforståelse og et subjektivt utgangspunkt som ubevisst kan bidra inn i tolkningen av innsamlet materiale. For å redusere denne risikoen har jeg drøftet funnene med veileder og med medstudenter ved universitetet. Ved å gjøre dette har jeg fått utfordret de funn jeg mener jeg har funnet, og dermed også minimert risikoen for redusert validitet.

3.7 Ethiske betraktninger – å forske på sine egne

Å forske på en organisasjon man selv jobber i kan by på flere utfordringer. Det er flere dilemmaer som kan oppstå når man forsker blant sine egne (Tønsberg, 2009, s.270). Den første er de ulike rollene forskeren selv kan ha under intervjuet og forforståelsen. Jeg har vært ansatt i Kriminalomsorgen siden 2012 og har hatt ulike lederstillinger, senest en

topplederstilling ved en lokal enhet. Selv om min nåværende rolle ikke faller inn under begrepet toppleder som anvendes i oppgaven, er det en reell risiko for at mitt ansettelsesforhold kan ha påvirket informantene. Det var viktig for meg å være klar og tydelig på hvilken rolle jeg hadde under selve intervjuet, og dette ble gjort ved å lene meg på intervjuguiden gjennom hele samtalen og også bruke båndopptaker. Dette for å signalisere at det ikke var en samtale mellom to kollegaer men mellom en forsker og en informant. Til tross for disse forhåndsreglene anså jeg meg selv for å være en «insider», altså en som kjenner etaten. Dette basert på at jeg forsket på min egen arbeidsplass, og at jeg har svært god kjennskap til mange av de utfordringene som informantene viste til.

Jeg tolket intervjusituasjonen dithen at alle informantene også opplevde meg som en «insider». Det er klart at i flere av intervjuene bidro det faktum at jeg også tidligere har vært toppleder i etaten til at flere følte at situasjonen var mer behagelig og flere ganger svarte med *«dette kjenner jo du til også som leder»*. På den måten var det enklere å få hentet ut informantens subjektive meninger om temaene. Til tross for at det var tydelig at de oppfattet meg som en «insider», var det klart at alle var innforstått med at dette ikke var en normal samtale mellom to ledere, men en samtale i forskningsøyemed. Dette kom til uttrykk ved at alle aksepterte opptak av intervjuet og mange i slutten av intervjuet tok en runde med seg selv på om det var noe de hadde sagt som de ikke kunne stå inne for i etterkant.

Det andre dilemmaet oppstår når man ser forskningens kritiske funksjon sammen med hensynet til de det forskes på og en selv (Tønsberg, 2009, s. 274). Jeg opplevde ikke under intervjuene at informantenes verbale ytringer eller holdninger var av en slik art at jeg burde vurdere å tone ned, eller fjerne noen adjektiv. Selv om temaet nok kan oppleves som sensitivt, søkte jeg etter informantenes erfaringer som leder og ikke deres personlige erfaringer. På denne måten holdt intervjuet et relativt normal temperatur, og de få ytringer som fremkom som muligens kan fremstå som litt provoserende er på områder hvor informantene uttrykker seg på et mer generelt grunnlag.

Det tredje og siste dilemmaet som kan oppstå når man forsker på sine egne er en frykt for å invadere kollegenes private sfære. Når man intervjuer ledere og innhenter deres subjektive meninger kan dette noen ganger dreie inn på hvordan andre ledere i etaten utfører sine oppgaver, eller det kan fremkomme generell kritikk av praksis som kan være polariserende (Tønsberg, 2009, s. 279).

I min undersøkelse var det i utgangspunktet ingen spørsmål som var knyttet til hvordan informanten opplevde sine kollegaer, men underveis i intervjuene fremkommer det generelle betraktninger om rutiner og tiltak som kan oppleves som kritikk av overordnet nivå. Jeg la til rette for en overordnet diskusjon rundt oppgavens tema, men informantene har selv valgt hvor dypt ned i materien de har ønsket å gå. Noen velger å nevne kollegaers navn og knytte det opp imot eksempler, mens andre kun har valgt å svare på et mer overordnet nivå. Informantene styrte selv hvor mye de ville utlevere kollegaers håndtering av ulike situasjoner.

4 Dataanalyse og drøfting

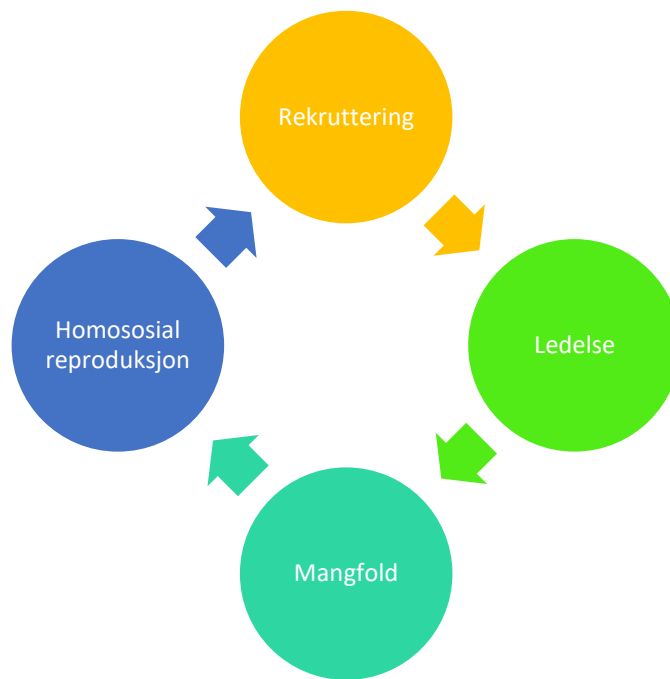
4.1. Innledning

Repstad viser til at data ikke alene vil fortelle noe om et fenomen. Data må tolkes (Repstad, 2007, s.113). Det er ulike verktøy som kan bidra til tolkningen av data. Oppgaven vil anvende Lindseth og Norbergs analysemetode som bygger på en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Fokuset er på erfaringen som ledere i kriminalomsorgen har med temaene mangfold, ledelse, rekruttering og homososial reproduksjon. Ved å anvende denne tilnærmingen får man en mulighet til få forståelse av fenomenet, og målet er å kunne trekke ut kjernen i selve fenomenet ved å studere erfaringene hos lederne (Lindseth & Norberg, 2004, s. 147).

I tolkningen av datamaterialet har jeg vært bevisst på at mine egne erfaringer som leder i Kriminalomsorgen kan bidra til en bevisst og ubevisst forståelse av tematikken som forelagt for informantene. Min forforståelse i forkant av intervjuene var basert på min kjennskap til organisasjonen, samt egne erfaringer som tidligere leder på lokal enhet. Min operative kunnskap som dannet min forforståelse ble utfordret av pensum og teori i forkant av intervjuene, og den teoretiske rammen ble derfor en del av min forforståelse. Ved analysen av datamaterialet er det imidlertid viktig å være oppmerksom på min forforståelse kan utgjøre en risiko for analysearbeidet.

Videre i denne delen av oppgaven vil jeg presentere og analysere funnene. Dette vil ta utgangspunkt i de fire begrepene som ble presentert i oppgavens teoretiske del.

Ledelse/ledergruppe vil omhandles sammen med de andre tre begrepene.



Figur 4.1: Figuren viser de fire viktigste områdene som oppgaven vil fokusere på for å besvare problemstillingen og hvordan disse temaene har en innvirkning på hverandre i en rekrutteringsprosess.

4.2 Rekruttering

Forskningsspørsmål 1:

«Hva er kjennetegnene på rekrutteringsprosessene i Kriminalomsorgen?»

Alle informantene ble stilt spørsmål om hvordan de gikk frem i en rekrutteringsprosess ved sin egen arbeidsplass, og hvorvidt man gjennomførte en jobbanalyse for å kartlegge ledergruppen og virksomhetens behov før utlysning. Svarene som fremkommer gir et veldig enstemmig bilde på hvordan den enkelte leder går frem for kartlegge behovet i sin egen ledergruppe før stillingen utlyses.

Majoriteten av utlyste stillinger i førstelinje søker etter ansatte med erfaring fra arbeid med brukergruppen. Dette innebærer at kjennskap til kriminalomsorgen som hovedregel vil være et fortrinn. Selv om all rekruttering skal være basert på virksomhetens verdier som er åpenhet, trygghet og nytenkning, fremkommer det at det er få andre føringer for hvilken kompetanse det er behov for å rekruttere.

Til tross for et sammensatt utfordringsbilde har ikke kriminalomsorgen gjennomført en overordnet analyse av hvilken lederkompetanse etaten er i behov av for å utføre sitt samfunnsoppdrag. Det er heller ikke utarbeidet en overordnet rekrutteringsstrategi som kan bidra til å sørge for at virksomheten får rekruttert den nødvendige kompetansen. Denne utfordringen gjelder både for ansatte i førstelinje og for ledere i virksomheten. I dagens situasjon er det opp til det enkelte ansettelsesråd å velge den kandidaten som anses best egnet til stillingen. Dette bidrar til en risiko for at subjektive meninger blant medlemmene i et ansettelsesråd tillegges mer vekt enn en vurdering basert på enhetens/virksomhetens behov.

Selv om det i utlysningsteksten til lederstillinger ikke alltid kreves kjennskap til etaten er etaten preget av et så særskilt samfunnsoppdrag at kvalifiserte ledere med kjennskap eller erfaring fra kriminalomsorgen eller tilsvarende etater også vil anses for å ha et fortrinn.

Majoriteten av informantene på lokalt nivå viser til at de på mange måter er bundet av den sammensetningen som allerede er der, eller av omorganiseringer internt i etaten som medfører at ledere flyttes rundt. Dette bidrar til enkelte har opplevd å få ledere inn i sin egen ledergruppe som man selv ikke ville valgt i en ordinær rekrutteringsprosess.

Mange av informantene peker på at enheten de leder er så små at mange av lederne må fylle flere roller og man stort sett lener seg på hvilken kompetanse den som tidligere har besittet stillingen har hatt.

«Vi har ingen gode prosesser på det. Jeg opplever at vi har så mange oppgaver som er fordelt i ledergruppen etter omorganiseringen med kutt i lederstillinger. Det vi gjør nå er å gå igjennom hvilke oppgaver som tidligere har blitt løst i den ledige stillingen og thats it! Vi prater ikke noe om hva vi egentlig trenger av kompetanse». (Leder 4)

Denne opplevelsen bekreftes av andre informanter på samme nivå som peker på at forhold som tid og ressurser setter begrensingene for en kartleggingsprosess i forkant av en utlysning og ansettelse. Dette gjelder stillinger på alle nivåer, men flere uttrykker at behovet for en slik kartleggingsprosess når det kommer til lederstillinger er større enn for en stilling som fengselsbetjent.

Også flere ledere på regionalt og direktoratsnivå bekrefter dette. Det er gjennomgående en mangel på gjennomgang av kompetansebehov i forkant av en rekrutteringsprosess for alle stillinger.

«Nei, dette har vi ikke hatt oppe som tema tidligere. Jeg ser en endring i dette nå, men tradisjonelt har vi ikke hatt en kartlegging av hvilken kompetanse vi trenger inn i ledergruppa» (Leder 2)

Kriminalomsorgen er på mange områder avhengig av tillit blant befolkningen for å kunne utføre sitt samfunnsoppdrag. Alle ansatte inkludert ledere i etaten er virksomhetens ambassadører. Og ved ansettelser fremstår det viktig for etaten at søkere kan identifisere seg med virksomhetens verdier. Dette kommer klart og tydelig frem i utlysningsteksten til alle utlyste stillinger.

Alle virksomheter har behov for en god strategisk planlegging av sin drift, dette gjelder også håndteringen av de personaladministrative ressursene som virksomheten allerede har eller rekrutterer inn. Strategivalgene vil bidra til å påvirke virksomhetens mulighet til å klare å rekruttere og beholde relevant og nødvendig kompetanse (Grimsø, 2004, s.56).

Selv om Kriminalomsorgen tydelig ønsker å jobbe med å bygge sitt varemerke igjennom sine verdier og ansatte, vil manglende strategi for rekruttering kunne medføre at man ikke vil klare å rekruttere de riktige søkerne til de viktige stillingene. Selv om den enkelte leder og ansettelsesråd kan være dyktig under intervjuet på å danne et bilde av lederkandidatens verdier og tankesett, vil manglende føring fra overordnet nivå hva gjelder jobbanalyse og analyse av kompetansebehov medføre at virksomheten løper en stor risiko for at man ikke samlet vil kunne klare å rekruttere nødvendig lederkompetanse. For en etat som Kriminalomsorgen vil dette være med på å kunne avgjøre hvorvidt virksomheten på en god måte vil kunne klare å løse både nåværende men også fremtidige problemer (Skorstad, 2015, s. 40).

«Jeg skulle ønske at vi hadde føringer på dette fra KDI. Det er fortsatt en forventning fra ansatte om at de kan «arve» stillinger. Jeg hører ofte «han har vært her så lenge, han fortjener å få muligheten.» Og jeg som leder står uten føringer fra mine ledere som jeg kan lene meg på» (Leder 6)

Resultatene viser at informantene opplever manglende struktur som et kjennetegn på rekrutteringsprosessene i etaten. Til tross for at det er føringer for hvordan ledige stillinger skal håndteres og hvordan et ansettelsesråd skal jobbe, virker det som at lederne også ønsker, og har behov for struktur rundt hvilken kompetanse de skal prioritere ved en rekruttering. Dersom dette stemmer for hele kriminalomsorgen løper etaten en stor risiko for at tilfeldigheter kan spille inn i valget av en kandidat, og at dette igjen kan påvirke etatens evne til å levere på sitt oppdrag.

4.3 Mangfold

Forskningsspørsmål 2:

«Er gruppesammensetning viktig i ledergrupper i Kriminalomsorgen?»

4.3.1 Forståelsen av begrepet mangfold

Under intervjuet ble informantene stilt spørsmål om hva de selv la i begrepet mangfold. Dette ble gjort for å undersøke hvilken bevissthet de hadde rundt tematikken, og det viser seg at lederne har relativ lik oppfattelse av hva begrepet inneholder. De aller fleste trekker frem kjønn og etnisitet som grunnpilaren i begrepet. Når de blir utfordret på om de tenker begrepet kan inneholde mer og da andre faktorer som synlige og ikke synlige forskjeller, nevnes det flere ganger formell kompetanse og alder.

«Mangfold for meg, det er en bredde, helhet. Ja hva skal jeg si. Jeg tenker jo kjønn, kultur, bakgrunn ikke sant. At vi er ulike da.» (Leder 8).

Når informantene utfordres fremstår det raskt at alle er opptatt av tematikken men få har satt seg inn i hva begrepet faktisk rommer. Det er tydelig at lederne snakker fra sin egen situasjon, og hvor i virksomheten de er plassert, og det dannes et bilde av at kriminalomsorgen ikke har hatt et overordnet fokus på dette. Lederne på lokalt nivå reflekterer villig over de kompetanse behov som er nødvendig for å drifte en operativ enhet, mens lederne på regionalt og direktoratsnivå tar dette inn i et strategisk – operativt nivå, uten å nødvendigvis legge mer i begrepet enn lederne på lokalt nivå.

«Vi må begynne et sted og da tenker jeg kjønn og etnisitet. På mange måter har vi ikke kommet lenger enn det i kriminalomsorgen» (Leder 7).

4.3.2 Gruppesammensetning

I forskningen av hvor godt toppledergrupper fungerer sammenholdt med organisasjonens resultater har forskere anvendt seg av «Upper Echelon Theory» som vektlegger sammenhengen og betydningen av hvordan sammensetningen av en ledergruppe er for organisasjonens resultater. Hvordan den enkelte toppleder vurderer ulike utfordringer vil påvirkes av karaktertrekk ved den enkelte leder. Dette innebærer at jo større mangfold man har i en ledergruppe jo større mulighet har virksomheten til å utnyttet de ulike perspektivene for å levere på resultatet (Bang og Midelfart, 2019, s. 30). Denne teorien var ukjent for informantene men det var bred enighet om at ulike faktorer som f.eks. kjønn, alder, etnisitet og utdanning blant toppledere er viktig for etatens evne til å levere på sine oppgaver. Til tross for dette fokuset var de fleste av lederne opptatt av å vise til at de på mange måter var bundet av forhold utenfor egen kontroll, som f.eks. organisatoriske endringer. Andre trekker frem manglende kartlegging av behov som medfører at man rekrutterer etter «vane». Videre trekkes tid frem som en hindring, men det vises også til at viktigheten av de andre lederoppgaver som fører til at man ikke får rettet fokuset mot tematikken.

Selv om lederne var enstemmige rundt det faktum at mangfold i en ledergruppe er ønskelig er det også ledere som fokuserte på at det også er viktig at ledere i en gruppe ikke blir for ulike hverandre, da dette kan innebære en for stor risiko.

«Vi er avhengig av at vi får jobben gjort, og blir vi for forskjellige...ja du vet..da kan det jo bli vanskelig å forstå hverandre» (Leder 8).

Kriminalomsorgen skal som en statlig virksomhet jobbe systematisk med å rekruttere mangfold. En ledergruppe bestående av et mangfold er i utgangspunktet en positiv ting og vil kunne føre til at gruppen får utviklet og dyrket frem ulike perspektiver på problemer (Sandal, 2009, s.17). Rapporten «Mangfold i statlige sektor» viser til seks ulike grunner for at virksomheter jobber med å øke mangfoldet. Underveis i intervjuet fremkommer det at det i bunn og grunn var et punkt som ble brukt av informantene for å begrunne hvorfor gruppesammensetning og mangfold var viktig for kriminalomsorgen. Informantene viser til at

mangfold blant ansatte og ledere er viktig for å få dyrket frem ulike perspektiver på de utfordringene etaten står i.

Absolutt, mangfold har alt å si tenker jeg. Vi vet jo at jo flere tanker og jo mer ulike tanker vi har jo større sjanse er det for at vi lykkes med å bevege oss fremover. Det er kanskje den største hemskoen til kriminalomsorgen slik jeg ser det at vi beveger oss i sneglefart fordi vi ikke er opptatt av disse tingene. Vi ender opp med å stå stille og i enkelte tilfeller også gå bakover opplever jeg». (Leder 5)

Til tross for at lederne tenker at riktig gruppesammensetning er viktig for etatens evne til leveranse var det få som kunne begrunne dette utover argumentet om ulike perspektiver. Når jeg presenterte at det er ulike grunner til at statlige virksomheter som f.eks. politi eller toll ønsker mangfold blant sin ansatte er informantene enige i at grunner som tillit i befolkningen også var viktige, men de viste også til at de ikke nødvendigvis hadde tenkt på dette før intervjuet.

Riktig sammensetning av ledergruppene er ifølge Bang og Midelfart avgjørende for gruppens resultater. Informantenes manglende dybde i svarene tyder på at tematikken ikke er godt bearbeidet i Kriminalomsorgen. Dersom man vektlegger «Upper Echelon Theory» kan man slå fast at ledernes manglende strukturerte bevissthet rundt tematikken, og manglende forståelse for fordeler ved riktig gruppesammensetning blant ledere kan bidra til å svekke etatens resultater.

4.3.3 Hvordan oppnå riktig gruppesammensetning?

Av alle lederne var det kun én som i forkant av en rekruttering hadde gjennomført en prosess for å bli kjent med sin egen ledergruppe. Dette ble gjennomført for å kartlegge behov for utlysning av en lederstilling.

«Der har vi gjort en jobb. I fjor hadde vi en prosess med coaching for ledergruppa hvor vi tok blant annet sånne personlighetstester - hvem er vi, hvilke egenskaper har vi. Veldig spennende vettu. Særlig fordi mange av oss var ganske like. Å oppdage at man kniver litt, fordi man er like ikke sant. Vi var tre som var like og tre som var ulike. Og de som var annerledes er jo mye mer spennende inn i gruppa» (Leder 3).

Denne informanten hadde altså startet med å håndtere nettopp det Bang og Midelfart visert til; identifisert hvem alle i ledergruppen var og hvordan man kunne utnytte styrkene til hverandre. Ved å gjøre det på denne måten vil informantens ledergruppe stå bedre rustet til å løse problemstillinger sammen, og å få utnyttet mangfoldet sitt på en god måte.

Selv om det kun var en leder som hadde arbeidet systematisk for å kartlegge sin ledergruppe fremkommer det at mange av de andre også er bevisste på gruppesammensetning, men ikke satt det inn i en strukturert ramme.

«Men vi har vært veldig bevisste på det altså, at vi ikke bare må ha like personer. Og så har jeg jo vært leder i mange år og rekruttert mye. Er veldig bevisst på man ikke bare kan rekruttere slike som er like meg selv» (Leder 8).

Selv om lederne ubevisst tenker at man ikke kun kan rekruttere personer som er like de andre i ledergruppen viser ytterligere spørsmål at det er flere faktorer som hindrer rekrutteringen av mangfold.

4.3.3 Rekruttering av mangfold blant ledere

Forskningsspørsmål 3:

«Hva vektlegges i valg blant søkere til lederstillinger i Kriminalomsorgen?»

Når lederne blir presset på hvorvidt de selv er bevisste på mangfold ved rekruttering er gruppen samstemt. Det er en felles oppfatning om at etaten kunne profittert på en overordnet rekrutteringsstrategi som ville bistått lederne med å rekruttere ønsket kompetanse. Men i selve rekrutteringssituasjonen viser de enkelte lederne til at det ikke er enkelt å ha fokus på mangfold. Flere av lederne viser til at fagforeningene er sterke parter inn i ansettelsesrådene, og at det noen ganger kan være vanskelig å gå imot de.

«Partene – særlig x har jo sterke meninger om hvem de tenker skal inn i lederstillinger. Det er jo klart at de ønsker at folk som er medlemmer hos dem får muligheter- jeg skjønner jo det. Men det stopper jo meg i å kanskje tenke litt bredere ikke sant.» (Leder 1).

Sterke fagforeninger med ønske om å prioritere sine egne medlemmer kan i tillegg til andre faktorer bidra til at virksomheten ikke klarer å oppnå sitt ønske om mangfold blant sine ledere. Majoriteten av medlemmene i fagforeningene tilhører samme ansattgruppe, nemlig fengselsbetjenter med utdanning fra KRUS. Til tross for at mange i denne gruppen tar videreutdanning er det en relativt homogen gruppe. Manglende føringer fra overordnet nivå og manglende jobbanalyser kan føre til at subjektive meninger som f.eks. prioritering av egne fagforeningsmedlemmer, tillegges mer vekt enn hva virksomheten behøver.

Ikke bare består hverdagen av en opplevelse av ressursknapp men lederne har også en opplevelse av at andre faktorer som overordnede beslutninger om f.eks. omorganisering og sterk påvirkning fra fagforeninger bidrar til å begrense den enkelte leders mulighet til å rekruttere mangfold. Alle erkjenner at de ikke er gode nok på rekruttere nettopp de mangfoldstypene som trekkes fram.

Å gjennomføre en jobbanalyse i forkant av en rekruttering kan ikke bare bidra til å skape et godt fundament for utvelgelsen av kandidatene, men også føre til at man får gode refleksjoner rundt virksomheten og stillingen. En slik analyse kan dermed gi virksomheten ny og oppdatert informasjon om behov for kompetanse (Skorstad, 2015, s. 44). En godt gjennomført jobbanalyse vil ikke bare gi lederen av et ansettelsesråd viktig informasjon men også de andre medlemmene i rådet, som f.eks. fagforeningsrepresentantene. Dette kan bidra til å redusere risikoen for at subjektive meninger får en større plass enn nødvendig ved vurderingen av kandidatene, ved at man får faste kriterier å vurdere kandidatene ut ifra.

4.4 Homososial reproduksjon

I dette punktet drøfter jeg om homososial reproduksjon kommer til uttrykk i rekrutteringen av ledere i Kriminalomsorgen. Analysen vil ta utgangspunkt i de to mangfoldstypene som majoriteten av lederne mener er viktigst for etaten; kjønn og etnisitet.

4.4.1 Kjønn

Det var bred enighet i informantgruppen at det i kriminalomsorgen var behov for å fokusere på kjønn. Dette ble begrunnet med at lederne opplevde at majoriteten av topplederne i etaten var menn. Tall fra KDI viser at 65, 2% av toppledere i kriminalomsorgen er menn og bekrefter med det informantenes opplevde virkelighet. Informantene viser til at det er flere kvinner i mellomlederstillinger enn i stillinger som toppledere. Dette er synonymt med andre

statlige virksomheter der kvinner er godt representert i mellomlederstillinger, men ikke alltid i topplederstillinger.

Selv om alle informantene ved første øyekast fremstår samlet i sin vurdering av at etaten trenger flere kvinnelige toppledere slår dette bildet sprekker når de utfordres nærmere på om de selv er bevisste på kjønns sammensetning ved rekruttering.

«Ikke sant.. om jeg bare hadde ansatt damer og det førte til at vi ikke kunne åpne døra på natt når noe skjedde fordi de var redde. Det er ikke bra» (Leder 1).

Her refererer informanten til en situasjon hvor utfordringer kan oppstå dersom majoriteten av ansatte på et vaktlag i førstelinje er kvinner. Vedkommende legger til grunn at vurdering av sikkerheten til de ansatte medfører at et vaktlag ikke kun kan bestå av kvinnelige ansatte. Årsaken til hvorfor dette er en utfordring begrunnes med at «de er redde». Altså en attribuering som legges på alle kvinner. Alle kvinner antas å ha denne frykten og det er en frykt for at de blir redde når en krevende situasjon oppstår, og at de grunnet redsel ikke åpner en celledør. Informanten legger altså til grunn at kjønn er en viktig faktor i en sikkerhetsvurdering og at kvinner lettere blir reddere enn menn. Kjønn knyttes dermed ikke bare til evne operativ evne men også til styrke. I dette tilfellet knytter informanten det kvinnelige kjønn og frykt sammen.

En annen leder streifer innom samme tanker når vedkommende uttaler seg.

«Du kan ikke ha for mange damer heller..hehe..du skjønner jo hva jeg mener ikke sant. Men det gjelder jo også for menn og da. For mange av en type blir fort en ulempe» (Leder 3).

Med kun et utvalg på 8 informanter er det vanskelig å vite om disse utsagnene kan generaliseres men operative etater har sikkerhetsvurderinger i bunn som vurderer hvordan et vaktlag settes sammen for å kunne fungere best mulig. Det er dermed ikke unaturlig at kriminalomsorgens operative ledelse muligens kan tenke slik informantene viser til. En kvinnelig informant viser til egne erfaringer rundt dette temaet.

«Hmm.. Kvinner og menn er jo.. liksom i utgangspunktet veldig forskjellige. Og jeg vet at mange inspektører og andre ledere ved enheten ønsker seg en mann å forholde seg til- og da

en mann som skjønner hva de står i. Så joda jeg har jo kjent på det som dame og øverste leder at det jeg sier noen gang ikke blir hørt» (Leder 6).

Dersom mannlige ledere i kriminalomsorgen i for stor grad knytter sikkerhetsvurderinger opp imot kjønn, vil dette kunne medføre at det danner seg en kultur hvor kun menn anses for å være sterke nok til å håndtere situasjoner som oppstår. Legger man til den kvinnelige lederens opplevelser kan det virke som at denne holdningen ikke bare gjelder førstelinje men at samme krav til styrke også stilles til ledere i høyere posisjoner.

Ut ifra datamaterialet kan det fremstå som at kvinnelige ledere i Kriminalomsorgen faktisk vil oppleve å møte glasstaket. Tradisjonelt har det maskuline perspektivet vært dominerende i bildet av ledelse og historisk praksis. Ut ifra datamaterialet kan det fremstå som at dette også gjør seg gjeldende blant ansatte og enkelte ledere i kriminalomsorgen. Det vises til en usynlig barriere og en opplevelse av at egne uttalelser har mindre tyngde enn uttalelser fra mannlige kolleger. Kaufmann og Kaufmann viser til nettopp dette glasstaket som kvinner ofte møter når de når de forsøker å ta steget inn i topplederstillinger. Det kan fremstå som at mannlige ledere i etaten knytter operativ ledelse sammen med kjønn og styrke. Dersom etaten da ikke klarer å skille mellom operativ ledelse og ledelse på et høyere nivå vil denne holdningen kunne føre til at kvinnelige ledere faktisk opplever å stange i et glasstak når de søker om lederstillinger på høyere nivå.

4.4.2 Etnisitet

Det var også bred enighet innad blant informantene om at kriminalomsorgen har behov for ledere med minoritetsbakgrunn. På spørsmål om hvorfor de tenker at dette er viktig svarer de at etnisk mangfold medfører at man rekrutterer noen som er annerledes enn majoriteten. Dette vil igjen føre til at arbeidsmetoder og synspunkter vil kunne bli utfordret og utviklet. Videre trekker flere frem at rekruttering av minoriteter er et fokusområde ellers i samfunnet, og at kriminalomsorgen henger etter på området.

Selv om nesten alle informantene var enige i viktigheten av etnisk mangfold viser mange av lederne også til at etnisk mangfold i tillegg til å representere noe nytt, også innebærer en risiko. Enhver ansettelse er å anse som en risiko. Risikoen består av at endringen som organisasjonen gjennomgår ved en rekruttering ikke oppleves som positiv, og at nyansettelsen virker negativt inn på enten det faglige miljøet eller det sosiale.

En informant begrunner sin forsiktighet med å ta for stor risiko med dette:

«Det å ansette, det er en risikosport ikke sant. Og hvis du feil-ansetter så er det en ganske stor jobb å rette opp i og du kommer til å bruke mye ressurser på det. Det tar tid og det er en skjebne som kommer til å oppleve en veldig sånn stor tapsopplevelse, ikke sant. Hvor mye risiko er du da villig til å ta. Den ligger litt i bunn når man snakker om det.» (Leder 8).

Risikoen med å ansette en ressurs er ikke kun forbehold ansettelse av kandidater med minoritetsbakgrunn. Enhver nyansettelse er å anse som en risiko men flere av informantene viser til at rekruttering av kandidater med minoritetsbakgrunn kan innebære en enda større risiko.

«Det kan være krevende dette med mangfold og ansettelse. La oss si at det kommer en superdyktig jurist eller hva som helst. Men kommer i hijab og svarte klær fra topp til tå, ikke sant og vil jobbe hos oss. Og så tenker man jo kvalifikasjonsmessig er vedkommende helt på topp og du er veldig trygg på at vedkommende vil gjøre en god jobb faglig. Men det sosiale, det der...hvor langt kan du gå med å spørre på et intervju – får du lov av mannen din til å være med på seminar liksom?»(Leder 4).

Kan frykten for at man tar en for stor risiko medfører at likhetseffekten vil slå til? Bang og Midlerfart viser til at forskningen spriker på dette området. Enkelte studier viser at mangfold i en gruppe kan medføre økt kreativitet og grundigere diskusjoner. Selv om mangfold i grupper kan sies å ha positiv effekt er det også studier som viser at mangfold også kan bidra til økt konflikt, dårligere samhold og lavere forpliktelse til beslutninger som tas (Bang og Midelfart, 2109, s. 98). Dette er flere av lederne bekymret for.

«Hvis risikoen blir for høy så blir du mer tilbakeholden. Men man vil jo prøve å få inn mangfoldet. Hvis du får inn en person som liksom har alle disse, ja hva skal man si, kvalifikasjonene for å være mangfoldig da. Og så viser det seg at vedkommende faller helt ut av gruppa, ikke samt. Det funker ikke, de snakker ikke samme språk. Det blir konflikter og gnisninger i stedet for utvikling» (Leder 1).

Datamaterialet viser at majoriteten av informantene uttaler at de ønsker mangfold inn i sine ledergrupper men at de også knytter mangfold med risiko. Når menn er den dominerende gruppen av ledere i etaten vil rekruttering av både ledere med minoritetsbakgrunn og kvinnelige ledere utgjøre en risiko. Disse to gruppene har ikke samme sosiale bakgrunn som menn. Dette kan spille inn på opplevelse av hvor stor risikoen er.

På spørsmål om risikoen ikke blir mindre dersom man rekrutterer minoriteter fra egen etat til lederstillinger, blir flere av informantene usikre. Tall fra KRUS viser at 42 % av 2022 kullet har en annen etnisitet enn norsk. Dette innebærer at man gjennom å legge til rette for karrieremuligheter for ansatte vil ha muligheter til å rekruttere også etnisk mangfold fra egne rekker. Ingen av informantene klarer å identifisere hvorfor man ikke klarer å rekruttere mangfold til lederstillinger fra egne rekker, men noen trekker fram at språk muligens kan være en forklaring.

«ja vi trenger jo det liksom, men jeg vet ikke helt jeg. Kanskje de ikke snakker godt nok norsk? At det hindrer dem i å bli plukka ut» (Leder 5).

Undersøkelser gjort av SSB viser at norskfødte borgere med innvandrerforeldre i større grad enn andre tar høyere utdanning. For perioden 2009-2021 viser tall at 28% av norskfødte menn med innvandrerforeldre og 37% av norskfødte kvinner med innvandrerforeldre tar høyere utdanning (SSB.no). Man må legge til grunn at majoriteten av kandidater med søkere som har minoritetsbakgrunn og høyere utdanning vil snakke og skrive norsk på et godt nivå. Språk vil dermed ikke utgjøre en så stor hindring for rekrutteringen eller arbeidsutførelsen som informantene tenker. Er det slik at likhetseffekten er det som spiller inn ved utvelgelsen av kandidatene – både når det kommer til etnisitet og kjønn?

4.4.3 Avspeiles homososial reproduksjon i rekrutteringsprosessen?

I dette punktet skal jeg drøfte hvorvidt innsamlet data viser om homososial reproduksjon er en utfordring i etaten. Dette gjøres ved å fokusere på aktørene i en rekrutteringsprosess.

I Kriminalomsorgen som i andre virksomheter i både offentlig og privat sektor, er den dominerende gruppen blant topplederne menn. Hele 65,2% av alle toppledere i etaten er menn. Når alle ansettelsesråd ledes av toppleder ved enhet, region eller direktorat kan man på

grunnlag av tallene utgå fra at majoriteten av hovedaktørene i en rekrutteringsprosess er en relativt homogen gruppe. Homogeniteten finner uttrykk i kjønn.

Topplederstillinger er stillinger med mye makt. Innehavere av disse stillingene kjennetegnes av sosial og kulturell homogenitet noe som kan bidra til at rekruttering av kandidater til disse rollene kan være preget av at eliten velger andre fra samme gruppe. Altså homososial reproduksjon. Reisel og Brekke viser at stillingsnivået har sammenheng med makten som følger stillingen. Jo høyere en stilling er plassert jo mer lønn, mer makt og mer innflytelse vil det innebære. Begrepet vertikal kjønnssegregering brukes for å beskrive forskjellen i plasseringen av kvinner og menn på ulike nivå i en organisasjon (Reisel og Brekke, 2013, s.64). Dette innebærer at kvinner som ofte innehar lederposisjoner på et lavere nivå får færre muligheter enn den dominante gruppen som innehar eliteposisjonene.

Leder av et ansettelsesråd vil ha mye uformell makt innad i ansettelsesrådet ved valget av kandidater. Men som informantene viser til er også fagforeninger sterke aktører i utvelgelsesprosessen. Fagforeningene vil på mange områder være opptatt av å sikre at medlemmer i sin forening får muligheter. Dette vil kunne bidra til en stor sannsynlighet for at kandidater med utdanning fra KRUS vil bli foretrukket av disse aktørene. Sammenholder vi dette med at også lederen av ansettelsesrådene har stor makt og i majoriteten av tilfelle er menn, vil dette kunne føre til at preferansen for mannlige kandidater med utdanning fra KRUS vil kunne øke.

Undersøkelsen viser at de som faktisk innehar eliteposisjonene i kriminalomsorgen uttrykker en tanke om at mangfold innebærer en risiko. En risiko som mange av informantene ikke er villige til å ta. Dette medfører at kvinnelige ledere og ledere med minoritetsbakgrunn ikke vil få de samme mulighetene til å avansement som medlemmer som tilhører den dominante gruppen.

Frykten for risikoen ved mangfold er imidlertid ikke uten grunn. Dersom forskjellene blir for store i en ledergruppe kan dette bidra til fraksjoner. Dette kan igjen ha påvirkning på hvilke resultater og prestasjoner en ledergruppe kan levere. Det er denne frykten det vises når informantene uttrykker en bekymring for mangfold. Imidlertid vil ikke ulikheter blant lederne i en ledergruppe automatisk føre til en negativ innvirkning på prestasjoner. En slik risiko kan reduseres ved at ledergruppen har et klart felles mål for den jobben som skal gjøres (Bang og

Midelfart, 2019, s. 101). Etatens virksomhetsstrategi bidrar til nettopp dette, å tegne opp klare mål for etatens arbeid.

I tillegg til at den dominerende gruppen av ledere er menn viser undersøkelsen at det blant denne gruppen finnes tanker rundt lederskap som knytter maskulinitet og gjennomføringsevne sammen. Når det er denne gruppen som sitter i posisjon til å utforme utvelgelseskriteriene for nye kandidater kan det øke muligheten for at kvinnelige søkere faktisk vil møte et glasstak i en rekrutteringssituasjon.

Denne utfordringen gjelder ikke bare kjønn. Som nevnt tidligere har ikke etaten statistikk over hvor andelen toppledere med minoritetsbakgrunn, men ved en gjennomgang av listen over alle toppledere viser det seg at alle ledere i kriminalomsorgen har norskklingende navn. Det bekreftes også av informantene på regionalt og direktoratsnivå at etaten ikke har ledere med minoritetsbakgrunn.

Kvinner og minoriteter har ikke samme sosiale og kulturelle tilhørigheten som medlemmer av den dominante gruppen. Dette gjelder også for Kriminalomsorgen. Teorien om «similarity attraction paradig» innebærer at en gruppe vil foretrekke medlemmer med tilhørighet til samme gruppe som de selv tilhører. For kriminalomsorgen bekrefter uttalelser fra flere av informantene at dette kan være tilfellet. Alle ønsker i utgangspunktet både kvinnelige ledere og ledere med minoritetsbakgrunn, men det kan fremstå som at de knytter en risiko ved å velge kandidater som ikke har samme sosial tilhørighet som de selv. Å velge kandidater med samme sosiale tilhørighet oppleves som en måte å redusere denne risikoen på. Homososial reproduksjon oppstår dermed ved at kandidater som har likhetstrekk med arbeidsgiver, hvor homogeniteten kommer til uttrykk igjennom kjønn og etnisitet, vil vurderes mer positivt enn kandidater som ikke har disse trekkene. Selv om alle kandidatene oppfyller de objektive kvalifikasjonskravene er det altså subjektive kvalifikasjoner som det legges avgjørende vekt på (Graves & Powell, 1995, s. 88). Imidlertid fremstår det slik at denne homososiale reproduksjon ikke er ønsket av informantene og de etterlyser tiltak som kan bidra til å risikoen for at slik reproduksjon skal skje.

«men på den der, hvordan velge a i stedet for b, når de er ganske like på bakgrunn. Nei det er jeg jammen ikke sikker på hvordan man får til altså. Man lærer, men det er ingen metode som

ligger bak. Men hadde jeg hatt noen føringer på hva vi trenger så hadde jeg jo lagt vekt på det. Det kunne jeg faktisk tenke meg å hatt» (Leder 8).

5 Oppsummering og veien videre

Formålet med oppgaven var kun å undersøke hvilke holdninger og bevissthet toppledere i Kriminalomsorgen har til temaet mangfold, og rekruttering av mangfold til lederstillinger. På grunnlag av datamateriale innhentet gjennom kvalitative intervju ønsket jeg også å identifisere hvorvidt det oppstår homososial reproduksjon under en rekrutteringssituasjon i etaten.

Intervjuene med 8 ledere fra alle tre av kriminalomsorgens nivåer viser kort og godt at tematikken er relativt ny hos etaten. Kriminalomsorgen er en etat med tungt samfunnsansvar, og står i en sammensatt og kompleks situasjon hvor gjennomføringen av frihetsberøvelse av et individ skal skje på en human måte i et stadig mer komplisert samfunn. Som både Stortingsmelding nr. 39 og etatens egen HR – strategi viser til, stiller dette stadig høyere krav til kompetansen hos etatens ansatte. Etatens viktigste verktøy for å levere på mål og resultatkrav er de ansatte. Dette innebærer at det er helt nødvendig med et sterkt fokus på hvem man ansetter, og sammensetningen av de team som er ansvarlige for resultatleveranse. Dette gjelder ikke bare ansatte i førstelinje men omfatter også de som skal lede førstelinjen. Ledere er kulturbærere og står ansvarlige for sine medarbeidere, og for å levere på kravene som settes.

Undersøkelsen viser i tillegg til at tematikken er relativt ny for etaten, at det også oppstår en reell risiko for homososial reproduksjon under rekrutteringsprosessene i Kriminalomsorgen. De sentrale aktørene i en rekrutteringsprosess består av en gruppe hvor menn utgjør majoriteten. Dette sammenholdt med fagforeningenes ønske om å prioritere egne medlemmer bidrar til risikoen.

Det fremkommer at det blant topplederne, som utgjør de sentrale aktørene i en rekrutteringsprosess, finnes holdninger som knytter ledelse og maskulinitet sammen. Når disse aktørene også har ansvaret for å definere kriteriene for utvelgelse av kandidater, innebærer dette at subjektive meninger rundt maskulinitet og ledelse kan føre til at kvinnelige søkere faktisk møter et glasstak.

Undersøkelsen viser også at det tilsynelatende er et ønske om mer mangfold blant lederne. Dette ønsket om mangfold inkluderer, i tillegg til kjønn, også etnisitet. Ved at den dominerende gruppen ikke har etniske minoriteter i gruppen fører «similarity attraction paradig» til at de sentrale aktørene knytter etnisk mangfold sammen med risiko. Og økt risiko brukes som forklaring på hvorfor man ikke velger kandidater med annen etnisitet enn lederne selv.

Oppsummert vil homogeniteten blant topplederne i kriminalomsorgen og tanken om at ledelse og maskulinitet er knyttet sammen, bidra til at homososial reproduksjon faktisk oppstår i rekrutteringssituasjoner i etaten. I tillegg vil manglende føringer for objektivisering av utvalgskriterier bidra til å øke faren for nettopp homososial reproduksjon. Basert på datamaterialet kan det fremstå som at den homososiale reproduksjonen som oppstår ikke er ønskelig fra ledernes side men det er ulike forklaringer på hvorfor den enkelte leder ikke selv klarer å forhindre at det oppstår.

På bakgrunn av resultatene fra denne oppgaven kan jeg foreslå følgende tiltak. Det anbefales for Kriminalomsorgen å gjennomføre en større kvantitativ undersøkelse for å kartlegge mangfoldet blant ledere, på både mellomleder og toppledernivå.

I Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) som omhandler Forsvarets operative evne, fremkommer det at Forsvaret trenger en viss grad av konformitet for å fungere. Det vises til at konformitet er nødvendig for *»å skape stabilitet og funksjonalitet, og for å gjøre organisasjonen bedre i stand til å standardisere prosesser mot enhetlige mål»*. Selv om konformitet er nødvendig er også mangfold nødvendig for å skape innovasjon og endringsevne (St. melding nr. 14 (2012-2013), punkt. 3.2). Behovene til Forsvaret kan på mange områder sammenlignes med kriminalomsorgens behov. En viss grad av konformitet er nødvendig for operative etater da det bidrar til å skape en følelse av fellesskap og stabilitet. Det igjen er nødvendig fra et sikkerhetsmessig perspektiv. Det er nettopp dette lederne viser til når de snakker om risikoene ved mangfold. Kjernen i uttalelsene er nettopp etatens operative evne og krav til sikkerhetstenkning.

Imidlertid er det nødvendig, slik stortingsmeldingen viser til, at kriminalomsorgen som Forsvaret har evne til utvikling og å håndtere endring. For å klare dette er mangfold nødvendig. For at lederne i Kriminalomsorgen skal kunne stå rustet til å møte balansegangen

mellom konformitet og mangfold i rekrutteringssituasjoner fordrer det at overordnet nivå lager føringer som kan bistå.

I tillegg til kartleggingen av mangfoldet blant lederne, anbefales det at etaten gjennomfører en undersøkelse av hvilken kompetanse man trenger for å levere på samfunnsoppdraget. Dette bør inkludere både kompetansen som er nødvendig blant ansatte som arbeider med domfelte, men også kompetansen som er nødvendig blant ledere. En slik utredning bør inkludere behovet for kompetanse i dag, men også etatens behov for kompetanse for å møte fremtidens utfordringer.

Ved at det ikke er en overordnet rekrutteringsstrategi i etaten kan dette også bidra til at homososial reproduksjon faktisk forekommer. Med bakgrunn i de overnevnte kartleggingene anbefales det sterkt at Kriminalomsorgen utarbeider en rekrutteringsstrategi for å bidra til å gjøre rekrutteringsprosessene mer objektive, samt bidra til å sikre at etaten klarer å rekruttere riktig kompetanse for fremtiden. Ledere i Kriminalomsorgen forvalter et viktig samfunnsoppdrag og et av de alvorligste maktmidlene vi har i et moderne samfunn, nemlig frihetsberøvelse. Dette samfunnsoppdraget fordrer at man har dyktige ansatte som ønsker å jobbe i etaten, og som evner å levere på høye krav. Dersom man som organisasjon klarer å oppnå merverdi gjennom sine menneskelige ressurser har man kommet langt på vei mot måloppnåelse.

For at kriminalomsorgen skal kunne tiltrekke seg riktig og nødvendig kompetanse for å kunne levere på sine mål, samt videreutvikle og utnytte kompetansen de allerede har er det nødvendig med noen grep som kan sikre at sannsynligheten for at homososial reproduksjon minimeres.

REFERANSELISTE

- Andreassen, I.H. (2017) SSB.no. «*Stadig flere kvinnelige ledere*» <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>
- Bang, H., Midelfart, T., 2019, «*Effektive ledergrupper*» (2.utgave), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brottveit, G., (2018). «*Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*». Oslo: Gyldendal Akademisk
- Døving, E., Elstad, B & Storvik Aa. (2019). «*Profesjon og ledelse*». (1.utgave). Oslo: Fagbokforlaget
- Forsvarsdepartementet. «*Kompetanse for en ny tid*» St.meld. nr. 14(2012-2013). Utgiversted: Oslo: Forsvarsdepartementet, 2012). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Gilje, K.B. (2008). «*Kjønn teller ikke, men skal det telles?*» Nytt Norsk Tidsskrift, 25(03), 261-269. https://www.idunn.no/nnt/2008/03/kjonn_teller_menskaldettes
- Graves, L.M & Powell, G.N. (1995). «*The effect of sex similarity on recruiters` evaluations of actual applicants: a test of the similarity-attraction paradigm*». Personell Psychology, 48(1), 85-89.
- Grimsø, R.E. (2004). «*Rekruttering og utvalg av medarbeidere- og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*» (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hauge, E., Fånes, T., Svendsen, S., Øverland, M., Grønås Werring, M., Berg, B. (2022) «*Mangfold i statlig sektor*». Kristiansand.
- Hovden, J., Kande, E. & Rasmussen, B. (2011). «*Gender and production of elites in the Nordic countries: new directions in research*» *Gender in Management*» An International Journal, 26(6), 408-418.
- Jacobsen, D.I. (2022). «*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*». (4.utgave). Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*» (5.utgave). Oslo: Abstrakt forlag
- Justis og beredskapsdepartementet. «*Kriminalomsorgsmeldingen – fremtidsrettet kriminalomsorg og straffegjennomføring.*» St. meld. nr. 19 (2020 - 2021) Utgiversted: Oslo: Justis og beredskapsdepartementet, 2020. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-39-20202021/id2861926/>

- Kanter, R.M. (1993). «*Men and women of the corporation*» (2.edition). New York: BasicBooks
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009). «*Psykologi i organisasjon og ledelse*». (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kriminalomsorgen, 2022. «*Om kriminalomsorgen*». <https://www.kriminalomsorgen.no/om-kriminalomsorgen.533223.no.html>
- Kriminalomsorgen, 2022. «*Organisering av kriminalomsorgen*» <https://www.kriminalomsorgen.no/organisering.533978.no.html>
- Krumsvik, R.J. (2014). «*Forskningsdesign og kvalitativ metode*». Bergen: Fagbokforlaget
- KRUS, 2022. «*Studier*». <https://www.krus.no/studier.511853.no.html>
- Kunnskapsdepartementet. «*Kompetansereformen – lære hele livet.*» St. meld. nr. 14 (2019 - 2020) Utgiversted: Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2019. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). «*Det kvalitative forskningsintervju*». (3.utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lindseth, A., Norberg, A. (2004). «*A phenomenological Hermeneutical Method for Researching Lived Experience*». Scandinavian Journal of Caring Sciences, 18. 145-153.
- Lovdata (2022) <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Martinsen, Ø.L. (2019). «*Perspektiver på ledelse*» (2.utgave), Oslo: Gyldendal
- Regjeringen, 2022. «*Hovedavtalen i staten*». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/?ch=1>
- Repstad, P. (2007). «*Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag*». (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Sandal, G.M., 2009, «*Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*». Bergen: Fagbokforlaget.
- Schøne, P.(2015). «*Kvinner, barn og valg av sektor; har offentlig sektor fortsatt en tiltrekning?*» Søkelys på arbeidslivet, 32(4), 360-370.

- Skilbrei, M.L., (2019). «Kvalitative metoder- planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon». Bergen: Fagbokforlaget
- Skorstad, E. (2015). «Rett person på rett plass- psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling». (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- SSB (2022). «Fakta om innvandring» <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring>
- SSB (2022) «Studenter i universitets og høyskoleutdanning» <https://www.ssb.no/utdanning/hoyere-utdanning/statistikk/studenter-i-universitets-og-hogskoleutdanning>.
- Stafsudd, A. (2006). «People are strange when you're a stranger»: Senior Executives select similiar successors» European Management Review, 3 (3), 177-189.
- Thagaard, T., (2018). «Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode». (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thiis-Evensen, A., Skattym, C., Sekkesæter, H., «Mangfold i ledelse» <https://www.ks.no/contentassets/0aabd502bf9a49538cfa703314f7bfad/rapport.pdf>
- Teigen, M. & Reisel, L. (2017). «Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv» (2017:11). Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/2473133>
- Traavik, L., 2006, «Ledelse av mangfold» MAGMA(2):22-2. [researchgate.net/publication/317956254_Ledelse av Mangfold](https://www.researchgate.net/publication/317956254_Ledelse_av_Mangfold)
- Tønsberg, K. (2009). « Etiske dilemmaer ved å forske på sine egne kolleger». I «Å forske blant sine egne», redigert av H.C.Gahrmann Johnsen, A.Halvorsen & P. Repstad. 268-282. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Yin, Robert K. (2004). «Case study research- design and method». (4.utgave). California: Sage Ltd.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Informasjon om intervjuet:

Det er estimert tid på intervjuet til 45 minutter. Informasjonen som blir gitt i intervjuet vil kun bli brukt til det formålet det har, nemlig masteroppgaven. I det videre arbeidet vil informasjonen ikke kunne knyttes til intervjuobjektet og all innsamlet informasjon vil bli anonymisert.

Informasjon om intervjuobjektet:

Navn:

Fengsel/friomsorg/region/KDI:

Tid:

Sted:

Informant nummer:

Spørsmål:

1. Hvordan ser din ledergruppe ut (antall, kjønn, alder osv)?
2. I en rekrutteringssituasjon, hvordan går du/din ledergruppe frem for å kartlegge ledergruppes behov for kompetanse, personlige egenskaper og roller?
 - a. *Hvordan sørger din enhet for at man forholder seg til IA avtalen i rekrutteringen av ledere?*
3. Hvordan foregår rekrutteringsprosessen ved din enhet og hvor involvert er du i prosessen med å ansette ledere i de ulike trinnene?
4. Hva mener du er noe av det viktigste å ta hensyn til når man skal velge en leder til din ledergruppe?
 - a. *hvordan sikrer du at de ulike hensyn du nevner ivaretas?*
5. Hva legger du i begrepet mangfold og er mangfold et tema ved rekruttering til ledergrupper?
 - a. *Opplever du at mangfold blant ledere som nødvendig for å utføre lederoppgavene i kriminalomsorgen?*
 - b. *Hvilken form for mangfold mener du er viktig (viktigere enn andre)?*
6. På hvilken måte går du/dere frem for å sikre mangfold i deres ledergruppe?

7. Dersom mangfold er ønskelig - hva opplever du kan være hindringer for å oppnå dette?
 - a. *Hvor ligger eventuelt begrensningene/motforestillingene?*

8. Kriminalomsorgen som etat kan på mange områder kjennetegnes av konformitet, både mtp. de juridiske rammene, uniformsbruk osv. Er konformitet et hinder for mangfold?
 - a. *Er det lett å rekruttere og beholde mangfold blant ledere i en til tider konform etat?*

9. Tenker du det er et forbedringspotensiale for etaten mtp. hvordan man aktivt og systematisk forholder seg rekrutteringen av ledere?

10. Er det noe annet du vil fortelle/noe annet du mener bør tas med?