

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **MKL 310**

Navn: **Adrian L. Malmo, Nina S. Holmen og Anja Bondø**

Lost in translation

– Betydningen av mangfold i rekruttering
av ledere i offentlig sektor.

Dato: 31.08.22

Totalt antall sider: 103

Sammendrag	4
Summary	5
Forord	6
1.0 Innledning	7
1.1 Formål og problemstilling	8
1.2 Begrepsavklaringer	9
1.2.1 Mangfold	9
1.2.2 Ledelse	10
1.2.3 Rekruttering	10
1.3 Forsknings- og litteratur perspektiv	11
1.4 Oppgavens struktur	12
2.0 Teori	13
2.1 Mangfold	14
2.1.1 Kunnskap og kompetanse om mangfold	16
2.1.2 Ulike måter å snakke om mangfold på i en organisasjon	17
2.2 Ledelse	18
2.2.1 Kunnskapsarbeider	21
2.2.2 Ledelse av kunnskapsarbeidere	23
2.3 Strategisk kompetanseledelse	24
2.3.1 Rekrutteringsprosessen	26
3. Metode	29
3.1 Forskningsdesign	29
3.2 Vitenskapelig ståsted	30
3.3 Intervju som metode	31
3.3.1 Forberedelser og intervjuguide	32
3.3.2 Utvalg av informanter	35
3.3.3 Gjennomføring av intervju	36
3.4 Koding og analyse	38
3.4.1 Induktiv og iterativ tilnærming	38
3.4.3 Helhetsinntrykk	39
3.4.4 Meningsbærende elementer	41
3.4.5 Koder og kategorier	41
3.4.6 Kondensering	42
3.4.7 Presentasjon av funn	42
3.5 Reliabilitet og validitet	44
3.6 Etske refleksjoner rundt egen rolle	45

4. Presentasjon av funn og analyse	49
4.1 Mangfold som mulighet eller begrensning	49
4.1.1 Ulike ord for mangfold (Kodegruppe 1)	50
4.1.2 Følelser hos informantene (Kodegruppe 6)	53
4.1.3 Måter å snakke om mangfold på (Kodegruppe 4)	55
4.2 Rekruttering av ledere	60
4.2.1 Ledelse, hva er viktig der? (Kodegruppe 2)	60
4.2.2 Rekruttering, hva ser de etter? (Kodegruppe 3)	65
4.2.3 Selve ansettelsen, utvelgelsen (Kodegruppe 5)	70
5. Drøfting	79
5.1 Mangfold - et ord vi er redd å møte feil?	79
5.2 Mangfold - en nødvendighet eller en belastning?	88
5.3 Rekruttering - “Summen av formalkompetanse, realkompetanse, individuelle”	92
5.4 Ledelse - “Ledelse handler om å være god med folk”	100
6. Konklusjon	104
Referanser	105
Vedlegg	114
Vedlegg 1: NSD Søknad	115
Vedlegg 2: Intervjuguide	117
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	119

Sammendrag

Formålet med denne studien er å få kunnskap om ledere sin bevissthet på mangfold som begrep, og hvilken betydning mangfold har i rekruttering av ledere i offentlig sektor.

Vi intervjuet sju ledere som ansetter ledere i tre ulike offentlige organisasjoner. Vi fikk kunnskap om hvordan mangfold betraktes hos informantene, hvordan mangfoldsledelse vurderes ved lederansettelser og hvordan mangfold betraktes gjennom en rekrutteringsprosess. Kunnskap og bevissthet om mangfold i en rekrutteringsprosess er en forutsetning for at det skal bli en mulighet i lederansettelser.

Vi utforsker dette ved hjelp av ulike teorier om mangfold, rekruttering og ledelse. Forskning på mangfold viser en utvikling fra 60-tallets søkelys på borgerrettigheter og kvinnekamp til nåtidens utvidede forståelse av mangfold som både synlig og usynlig. Teori innen ledelse har i samme periode også utviklet seg fra et maskinperspektiv til å ha mer fokus på mennesker, og det er tatt inn flere begrep som skaper nyanser i hvordan ledelse kan forstås. Teori om rekruttering har i samme periode klare avtrykk av økt konkurranse om arbeidskraft, og hvordan strukturering av rekrutteringsprosesser kan øke sannsynlighet for å foreta "best mulig ansettelser."

Vi finner at mangfold har liten betydning i rekruttering av ledere i offentlig sektor, og at mangfold betraktes i ulik grad av ledere som skal rekruttere ledere. Mangfoldsbegrepet betraktes ulikt ut fra hvilken kontekst det blir brukt. I en generell, åpen kontekst betraktes mangfold som synlig mangfold, gjennom rekrutteringsprosessen betraktes det som både synlig og usynlig, før det i den endelige ansettelsen betraktes som usynlig mangfold.

Vi finner også at mangfoldsledelse i liten grad vurderes som en kompetanse ved rekruttering av ledere, selv om lederoppgaver og ønskede kvalifikasjoner hos fremtidige ledere fremstår som mangfoldige.

Summary

The purpose of this thesis is to gain knowledge about managers' awareness of diversity, and how they focus on diversity in the recruitment of managers in public sector.

We interviewed seven managers who employ managers in three different public organizations. We gained knowledge about how diversity is considered by the informants, how diversity management is assessed in managerial appointments and how diversity is considered through a recruitment process. Knowledge and awareness of diversity in a recruitment process is a prerequisite for there to be an opportunity in managerial positions.

We explore these utilizing known theories regarding diversity, recruitment and management. Research on diversity shows a development from the 60s focus on civil rights and the women's equality battle to today's expanded understanding of diversity as both visible and non-visible. In the same period, management theory has also developed from a machine perspective to a more people centric focus, and several concepts have been introduced that add nuance in how management can be understood. In the same period, theory about recruitment has clear impressions of increased competition for labour, and how structuring of recruitment processes can increase the probability of making the "best possible hires."

We find that diversity has little focus in the recruitment of public sector managers, and that diversity is considered to a varying degree by managers who recruit managers. We find that the concept of diversity is considered differently depending on the context in which it is used. In an open context, diversity is often seen as both visible and non-visible. And in the final employment stage, diversity is often seen as non-visible diversity.

We also find that diversity management is to a lesser extent assessed as a competence when recruiting managers, even if managerial tasks and desired qualifications of future managers appear diverse.

Forord

“Å være bevisst sin mangfoldskompetanse som leder er som å åpne balkongdøren til et hageselskap: er døra smal vil noen få med de riktige kriteriene slippe gjennom, men det vil bli et stusslig selskap med rimelig like mennesker. Er døra bred der begge balkongdørene er åpne, ja da slipper en god del flere gjennom, og sjansen for et heidundrende selskap er vesentlig større.”

Mangfold er et begrep som er stort og smalt, viktig og skummelt, men ikke noe vi skal skjule oss bak. Vi har opplevd å ha de beste hensikter, men kjent at når ordene har kommet ut av munnen så høres det helt feil ut. Vi har erfart at det er lett å trå feil, og det fikk vi også bekreftet av noen av informantene våre. Når ting tar en uventet retning ut fra intensjonen, enten fordi vi ikke er bevisst nok eller vi ikke finner ord, da er det lett å bli redd og tie. Også er det egentlig bare mangfold, det er oss alle med alt det vi er. Det å starte en studie med fokus på mangfold krever at man er litt uredd. Vi ble advart på at det var stort og kanskje litt ullent begrep, og vi strevde med å finne de rette ordene. Når vi skulle forklare medstudenter hva vår studie inneholdt fikk vi mange spørsmålsteget i blikkene tilbake, mens munnen deres smilte og sa “spennende.” For oss har vært spennende, gøy, lærerikt, frustrerende, altopplukende, mange fine samtaler, latter og tårer, og vi har aldri angret på mangfold!

Vi tre vil sende en stor takk til familiene våre som har stilt opp langt utover det som forventes og i tillegg vært en helt fantastisk heiagjeng alle som en på hver sin unike måte. Uten dere hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre! Vi takker rause arbeidsgivere som ga oss muligheten til å fordype oss i kunnskapsledelse og mangfold. Vi vil takke venner som har det gøy sammen med oss, venter tålmodig og som gir oss pauser, gode meningsutvekslinger og kloke råd. Og Cathrine Thorhus for oppmuntring, dytting, tålmodighet, latter, oppstramming og god veiledning!

“Dørene står åpne, og selskapet kan starte. Femti var bedt, åtti kom. Tynn ut suppa og vær hjertelig velkommen!”

Anja, Adrian og Nina

1.0 Innledning

“Nordmenn er nordlendinger, trøndere, sørlendinger – og folk fra alle de andre regionene. Nordmenn har også innvandret fra Afghanistan, Pakistan og Polen, Sverige, Somalia og Syria. Nordmenn er unge og gamle, høye og lave, funksjonsfriske og rullestolbrukere. Nordmenn er jenter som er glad i jenter, gutter som er glad i gutter, og jenter og gutter som er glad i hverandre. Nordmenn tror på Gud, Allah, Altet og Ingenting” (Kongehuset, 2016).

I norske media kommer det frem mange meninger på tema rundt og på mangfold, og Kongen vår er en døråpner. Vi har også Asqa Butt (Grundekjøn, 2020) som sier at Norge misforstår ordet mangfold. Hun sier at det handler ikke om at næringslivet skal drive veldedighet, det er sosial, faglig eller kulturell kompetanse som har noe å si, ikke opprinnelse (Grundekjøn, 2020). Kristin Clemet (2022) skriver at vi også må tåle det mangfold vi ikke liker om vi skal være tolerante. Helena Wyller skriver at hennes generasjonen er dobbeltmoralisk, der åpenhet blir sett på som viktig, men så såfremt meningene er de “rette” liberale holdningene (Wyller, 2022). Til Julia Filippova som fikk jobbintervjuet med en times varsel, med beskjed om ikke å møte opp fordi hun er russisk (Thommessen og Senel, 2022), mens Dyreparken i Kristiansand har fokus på ansatte skal speile samfunnet og Mira forteller at hennes tourette ikke stopper hennes i arbeidslivet (Taranger og Olsen, 2022).

Å leve i et mangfoldig samfunn krever også nye former for ledelse. I en verden hvor stadig flere har høyere utdanning, og blir det vi kaller kunnskapsarbeidere, så krever dette nye former for ledelse (Issahaka, 2019). Dette trekker Midtbøen og Rogstad (2012) ut som en utfordring som har vært uheldig for minoritetsungdom som er født i Norge av innvandrerforeldre. De rammes av usikkerhet og fordommer på grunn av utenlandske etternavn, til tross for at de er oppvokst i Norge og langt på vei har samme utdanningsnivå som etnisk norske (Midtbøen og Rogstad, 2012). For ledelse i dag handler mye om å forstå relasjoner, det å kunne bygge relasjoner og som leder muliggjøre at andre kan gjøre en god jobb (Sjøstrøm, 2022). Frostlid og Svendsen (2013) undersøkte ledergrupper og rekruttering av mangfold til ledergrupper, og fant at personlighet blir sett på som en sentral og viktig side ved mangfoldet. Samtidig fant de at mangfold er noe man ikke prioriterte i første omgang, hvor fokus ligger først og fremst på å rekruttere den «rette» og tilsynelatende best kvalifiserte kandidaten (Frostlid og Svendsen, 2013), eller som skriver: man prioriterer det trygge og kjente.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med studien vår er å få kunnskap om ledere sin bevissthet på mangfold som begrep, og hvordan de har fokus på mangfold i rekruttering av ledere. Vi ønsker gjennom kvalitative intervju å få større kunnskap om hvordan mangfold og mangfoldsledelse betraktes ved lederansettelser.

For å møte formålet i praksis ønsker vi å snakke med ledere som ansetter ledere i offentlig, sektor og få bedre kunnskap om hvordan de betrakter mangfold i rekruttering av ledere. Vi har kommet fram til følgende problemstilling som vi ønsker å belyse i denne studien:

Hvilken betydning har mangfold i rekruttering av ledere i offentlig sektor?

For å belyse problemstillingen har vi valgt ut følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan betraktes mangfold som fenomen av ledere som skal rekruttere ledere?
- Hvordan vurderes mangfoldsledelse som kompetanse i lederansettelser?
- Hvordan betraktes mangfold fra utvalg av kandidater til intervju og frem til endelig ansettelsen?

Med det første forskningsspørsmålet ønsker vi å få innsikt og kunnskap om lederes betraktninger av mangfold, hva ledere legger i begrepet. Det andre forskningsspørsmålet ønsker vi å se på mangfold som en kompetanse, og om mangfoldsledelse er noe de er kjent med. Med det andre forskningsspørsmålet ønsker vi å få kunnskap og innsikt i strategier, eller prosesser, som blir brukt i rekruttering. Vi ønsker å få innsikt i hvilke vurderinger ledere gjør i en lederansettelse, og hva det er som er avgjørende når et valg blir tatt.

1.2 Begrepsavklaringer

Det er tre begrep som går igjen spesielt i oppgaven vår. Det er mangfold, ledelse og rekruttering, og de gir vi vår forståelse på her.

1.2.1 Mangfold

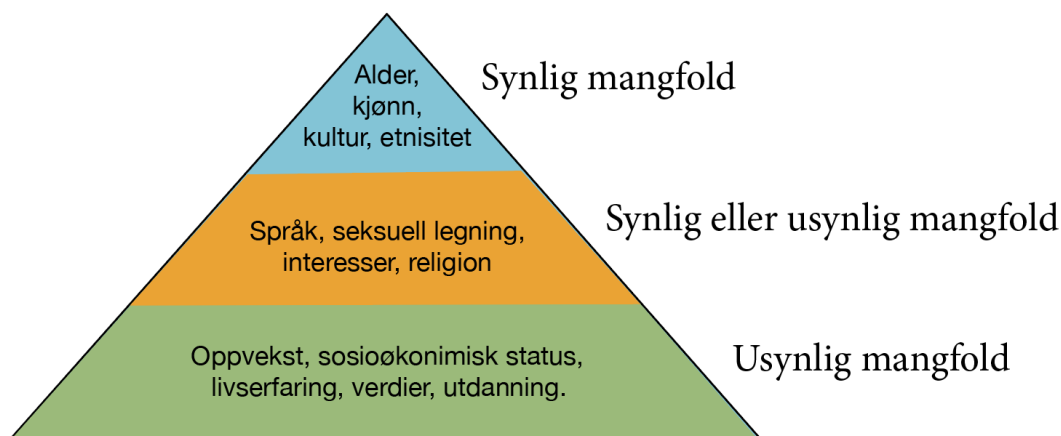
Mangfold har mange definisjoner, men i denne oppgaven forstår vi mangfold ut fra Kandola og Fullerton (1998). De sier:

“The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. The diversity consists of visible and non-visible differences, which will include factors such as sex, age, background, race, disability, and personality and work style” (Kandola og Fullerton, 1998 s.8).

For oss betyr dette at mangfold består av en befolkning av ulike mennesker der noen faktorer er synlig, mens andre er usynlig.

Videre sier Kandola og Fullerton (1998) at det er hvordan den mangfoldige arbeidsstyrken ledes, som er forutsetningen for hvordan forskjellene skaper et produktivt miljø eller ikke. Alle skal kjenne på at de er verdsatt, talenter skal få bruke seg på det de er gode på og organisasjonene skal nå sine mål (Kandola og Fullerton, 1998).

Modellen under (Riiser, 2018) illustrerer tilsvarende perspektiv på mangfold som det Kandola og Fullerton (1998) forteller om. Disse to legger grunnlaget for perspektivet vi ønsker å ha på spørsmålene til informantene, hvordan vi tolker funn, hvordan vi legger opp drøftinga og hvordan vi ønsker å legge frem studien.



Vi ønsker å se på mangfold i sin helhet, ikke å differensiere på om det er synlig eller usynlig, eller hvilken type minoritet det skal fremme. Vi ønsker å legge til grunn ideen om at menneskers mangfold skal verdsettes og at mangfoldsledelse ses som en positiv tilnærming til dette (Wrench, 2007).

1.2.2 Ledelse

For å kunne svare på problemstilling så er kunnskap om mangfold selve kjernen, og vi har valgt å se det i konteksten ledelse og rekruttering i offentlig sektor i Norge. Vi ønsker å bruke Hernes (2016) som et utgangspunkt for perspektiver på ledelse. Hernes (2016) skriver om ledelse som et sammensatt fenomen, men at det i hovedsak om ulike ledelsesformer, hard og myk ledelse, oppgaveløsning og det relasjonelle.

Ledelsesteoriene har endret navn og noe innhold opp gjennom historien, men vi har valgt å trekke inn situasjonsbestemt ledelse, relasjonsledelse, endringsledelse samt det å lede kunnskapsarbeidere (Hernes, 2016). Vi velger også å bruke, mangfoldsledelse fra Brenna (2018) og Standard Norge (2018).

1.2.3 Rekruttering

Vi ønsker også å se mangfold og ledelse i et rekrutteringsperspektiv, og da er det Lai (2013) med strategisk kompetanseledelse og rekrutteringsprosessen vi ønsker å se det ut fra. Lai (2013) og strategiske kompetanseledelse er et kjent rammeverk for offentlig sektor i Norge (KS, 2018). Lai (2013) sier at rekruttering som kompetanseanskaffelse er en kompleks problemløsningsprosess, og det krever stor innsats fra den som skal gjøre jobben.

Det er mange faktorer vi kunne sett på i en rekrutteringsprosess. Det kunne vært spennende å se nærmere på metodene de bruker for utvelgelse, gått nærmere inn på spørsmål de stiller og hvordan de utfører jobbanalysen i forkant (Lai, 2013). Vi ønsker å ha fokus på informantenes betraktninger rundt mangfold og de tanker, valg og overveielser de gjør i rekrutteringsprosessen fram til utvelgelse av endelig kandidat.

Det vi legger i rekruttering er å ansette kvalifiserte søkere til en stilling. Vi ser stort på begrepet rekruttering og velger å ikke dele det opp i intern, ekstern og rekruttering.

1.3 Forsknings- og litteratur perspektiv

Litteraturen og forskningen vi finner på mangfold er mangfoldig, og vi ser at det er ikke all litteratur og forskning som direkte kan brukes, eller oversettes, inn i en norsk kontekst. Det er også mange ord som kan brukes som har samme betydning som mangfold, og et raskt søk i google gir oss ord som ulikhet, heterogenitet, variert, sammensatt og forskjelligheter.

Det finnes forskning og litteratur fra USA og Storbritannia på mangfold og mangfoldsledelse, noe av det er smalt og litt ekstremt til vår kontekst, men noe trekker vi fram for å vise kontraster. Mye av forskningen vi finner tar også utgangspunkt i etnisk mangfold, noe på nedsatt funksjonsevne og kjønn, eller noe er direkte på raseteorier og debattene blir polariserte. Vi ønsker å se bredt på mangfoldsbegrepet, det har vært utfordrende, så vi har brukt en bredde i forskningen for å vise noe av variasjonene.

Den norske samfunnsmodellen er også særegen og gir oss mange fordeler som andre land ikke har: som spilleregler for arbeidslivet, hvordan staten, arbeidstaker og arbeidsgiver med sine hovedorganisasjoner og politiske myndigheter møtes og snakker sammen og skattesystemet som gir grunnlag for en likeverdighet (Tekna, 2019). I andre land, som for eksempel USA, er arbeidslivet i større grad mål og hierarkisk styrt med en mer dikterende ledelse. Dette gjør at mye av det vi finner av internasjonal litteratur og forskning må brukes med forsiktighet av oss.

Vi har i hovedsak brukt pensumlitteratur fra studiet, men vi har også gått utenfor pensum for å finne relevant litteratur, forskning og rapporter som går direkte på temaet vi skriver om.

Vi finner at det i de siste årene er gjennomført flere studier og skrevet litteratur som ser nærmere på rekruttering og mangfold, og i Norge har Brenna (2018, 2022a) vært en betydelig bidragsyter på feltet.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 1 beskriver vi bakgrunnen for valg av tema, hva vi legger til grunn for oppgaven og studien vår og hvilket fokus vi har ut fra formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel 2 gjør vi rede for vårt teoretiske grunnlag. Her presenterer vi teori vi har valgt som relevant ut fra formålet med oppgaven og som er viktig for å svare ut problemstilling og forskningsspørsmål. Fokuset vi har valgt i dette kapittelet er mangfold, ledelse og rekruttering.

I kapittel 3 kommer metodedelen der vi beskriver valg av forskningsdesign, vårt vitenskapelige ståsted og vårt valg av intervju som metodisk tilnærming. Vi forsøker å gi en transparent fremstilling av koding, kondensering og hvordan vi kom fram til våre funn. Vi gir her innblikk i hvordan vi vurderer studiens reliabilitet og validitet før vi avslutter med etiske refleksjoner rundt egen rolle.

I kapittel 4 analyserer vi funn fra studien opp mot teorien vi har valgt. Vi analyserer funn fra to tema som ble identifisert i kondenseringen av empiri: "Mangfold som mulighet eller begrensning", og "Rekruttering av ledere." Analysen av hvert tema inneholder en kort aktualisering, med en påfølgende analyse i tre deler under det enkelte tema.

I kapittel 5 drøfter vi empiri opp mot valgt teori og annen forskning. Vi har valgt å være empirinære i drøftingen og har delt drøftingen etter funn fra informantene. Vi starter med å drøfte selve mangfoldsbegrepet og hva det ordet gjør med informantene når de snakker med oss. Så går vi videre med mangfold og ser på om det er en nødvendighet eller en belastning. Vi går så inn på rekruttering og drøfter kriterier som legges til grunn, hvordan utvelgelse av kandidater foretas og hvordan informantene foretar endelig utvelgelse gjennom sluttvurderingen. Avslutningsvis drøfter vi hvordan mangfoldsledelse vurderes som kompetanse ved rekruttering av ledere.

I kapittel 6 har vi en kort avslutning og oppsummerer funn fra studien.

2.0 Teori

Vi har valgt å bruke ulike teoretiske perspektiver for å belyse problemstillingen på hvilken betydning mangfold har for rekruttering av ledere i offentlig sektor. Vi har valgt å starte med å se historisk på mangfoldsbegrepet for å forstå mer av hva som ligger bak betydningen av mangfold i ulike kontekster, og for å forstå hva som kan ligge til grunn for at mangfold er et tema som berører oss på ulike måter.

Videre har vi valgt å gå nærmere på hvorfor det er viktig med kunnskap og kompetanse på mangfold for å forstå hvordan mangfoldskompetansen kan brukes. Vi har valgt å snakke med informanter fra kunnskapsorganisasjoner, og velger derfor å si litt om kunnskapsarbeid ut fra Irgens og Wennes (2011) og det å lede kunnskapsarbeidere ut fra Gotvassli (2015).

Jobbrelevant mangfold handler om å se og gi plass til flere enn de dominante meningene som Morgan (2004) beskriver, noe vi ønsker å belyse som en viktig egenskap for ledere som skal rekruttere inn mangfold i ledelsen. Vi velger også å bruke Polanyi (1966, 2000) for å forstå taus og eksplisitt kunnskap, uten at vi går i dybden på begrepene.

Videre har vi valgt konteksten rekruttering av ledere i problemstillinga, og benytter i denne sammenhengen teori om strategisk kompetanseledelse ut fra Lai (2013), gitt dens posisjon som kjent rammeverk for offentlig sektor i Norge (KS, 2018).

Vi har valgt å se på teorier om ledelse ut fra Hernes (2016) og det overblikk han tilbyr innen ulike ledelsesteorier. I tillegg trekker vi inn teori om situasjonsbestemt ledelse fra Hersey og Blanchard (1977), Spurkeland om relasjonsledelse (2017), samt Brenna (2018, 2022a) og hennes arbeide innen mangfoldsledelse. Vi har valgt å bruke Brenna (2018, 2022a) som kunnskapsgrunnlag for mangfold og mangfoldsledelse fordi hun er en som arbeider for at mangfold skal få en tydelig plass i norsk arbeidsliv, og at flere skal den positive effekten av mangfold. Vi også valgt å vise til Ledelsessystem for mangfold fra Standard Norge (2018), der Brenna var en av pådriverne for utvikling av denne standarden, standarden er et potensielt instrument for økt mangfoldsledelse. Standarden er et eksempel på hvordan det strategisk kan jobbes med mangfoldsledelse i en organisasjon (Standard Norge, 2018).

2.1 Mangfold

Å arbeide med mangfold betyr forskjellige ting for forskjellige mennesker. Det kan bety å arbeide med å integrere minoritetsgrupper, forebygge utenforskap som for eksempel Stormberg, Choice og Kiwi har gjort (Brenna, 2018), det kan bety å arbeide mer tverrfaglig sammen internt i organisasjonen (Mørk, 2022) eller det kan også handle om like rettigheter og muligheter for ulike typer minoriteter (Kandola og Fullerton, 1998, Wrench, 2007 og Brenna, 2018). Vi har valgt å se stort på mangfoldsbegrepet, både det som er synlig og det som er usynlig mangfold (Kandola og Fullerton, 1998). Dette for å vise og få frem bredden vi ønsker i denne oppgaven, og for å åpne opp for en vid begrepsforståelse fra informantene våre. Grunnen til at vi velger dette er for å få tak i betraktninger på mangfold fra ledere i offentlige organisasjoner, og da også se bredden i begrepet.

Mangfoldsbegrepet har endret seg fra 1960-tallet og fram til i dag. En velkjent kontekst til mangfold, spesielt i USA, er den politiske debatten som startet på 1960-tallet med den såkalte “Grasrotbevegelsen” som kjempet for de siviles borgerrettigheter og kvinnebevegelsen som kjempet for likestilling på arbeidsplassen og i samfunnet (Quaiser-Pohl, 2013). På 1960- og 70-tallet ble samfunnet mer oppfattet som en stor smeltedigel og assimilasjonsteoriene sto sterkt (Cox og Nkomo, 1991). Assimilering kan ses på som en enveisprosess som krever at minoriteter adopterer majoritetens normer og praksis, og hvis en minoritetsgruppe ikke blir assimilert så ligger problemet hos den enkelte gruppen heller i den dominerende majoritetskulturen (Kandola og Fullerton, 1998). Raseskille og kvinnekamp har nok hatt en større og noe ulik kontekst i USA enn i Norge, selv om vi i Norge skal se likhetstrekk til hvordan for eksempel samene ble behandlet på samme tid.

I Kandola og Fullerton (1998) viser de til at det var på 80- og 90 tallet mangfolds definisjonene kom for fullt, og før den tid var det mer fokus likhet og rettferdighet. Likhet mener Von der Pfordten (2010, i Frønes et.al. 2020) må betraktes ut fra individets behov og utgangspunkt for å gi og få likebehandling med hensyn til ressurser og likhet i samfunnet, og her kan vi også se klare likhetstrekk tilbake til 1960-tallet i USA med “grasrotbevegelsen” og kvinnebevegelsen (Frønes et.al. 2020 og Quaiser-Pohl, 2013). I sin normative betydning kan også mangfoldsbegrepet knyttes til Rawls rettferdighetsteori eller forskjellsprinsippet, der rettferdighet defineres ut fra konsekvensene det får for de personene det gjelder (Sagdahl, 2019). Og da ser vi at mangfold, rettferdighet og likhet på mange vis henger sammen, selv om de er ulike.

En av de tidligste mangfoldsdefinisjon vi har funnet er fra Bartz et.al (1990, s. 321) og der skriver de at mangfold er:

«Forståelse av at det er forskjeller blant ansatte og at disse forskjellene, hvis de håndteres på riktig måte, er en fordel for at arbeidet gjøres mer effektivt og effektivt. Eksempler på mangfoldsfaktorer er rase, kultur, etnisitet, kjønn, alder, funksjonshemming og arbeidserfaring.»

Hayles (1996, s.105) sier det enkelt med at det er "alle måtene vi er forskjellige på", og Brenna (2018, s.35) sier også noe som likner med at mangfold betyr "i all enkelhet, et stort og variert antall av noe." Griggs (Wentling og Palma-Rivas, 1997) har på sin side valgt å klassifisere mangfold i primære og sekundære dimensjoner. Den primære dimensjonen beskriver han som medfødt og/eller som har en stor innvirkning på sosialisering gjennom hele livet, og de kan ikke endres. De seks primær dimensjonene er alder, etnisitet, kjønn, fysiske evner/egenskaper, rase, seksuell/kjærlig legning. Han mener at de former selvbildet vårt og ha stor innflytelse på hvordan vi ser på verden. Den sekundære dimensjonen er den som kan endres, og det kan inkludere utdanningsbakgrunn, inntekt, sivilstatus, foreldrestatus, religiøs overbevisning og så videre (Wentling og Palma-Rivas, 1997).

De nyere definisjonene erstatter fokuset på assimilering, likhet og rettferdighet med mer fokus på at det er forskjellene som skaper helheten, det er den enkelte sammen med andre som skaper helheten (Kandola og Fullerton, 1998). Wrench (2007) viser til bilder som at et vinnerlag avhenger av talentene til de enkelte, et orkester avhenger av de forskjellige instrumentene som spiller sammen og til metaforer som mosaikk, salatskålen og lappeteppet. Definisjonene har også endret seg fra å ha et fokus større ensidig fokus på etnisk mangfold og inkludering til å ha et fokus på alle dimensjoner av menneskelige forskjeller (Wrench, 2007).

Det som går igjen i de definisjonene vi har sett er at alle beskriver mangfold som noe ulikt, mens hovedforskjellen er, med de ordene vi velger å bruke, noe er synlig og noe er usynlig (Kandola og Fullerton, 1998). Noe ser vi med det blotte øyet, mens andre egenskaper ligger mer skjult. Dette opplevde vi også at informantene våre skiller mellom det som er synlig mangfold, og at det ikke blir brukt ordet mangfold på det som er usynlig mangfold. Der blir det brukt ord som kompetanse, erfaring, bakgrunn og andre betegnelser på det som vi definerer som usynlig mangfold.

2.1.1 Kunnskap og kompetanse om mangfold

Polanyi (1966) sa at “vi vet mer enn vi kan si”, og her er han inne på noe spennende både med kunnskap og kompetanse. Hvis vi ser på kunnskap ut fra hva Aristoteles i Gotvassli (2015) påpekte så delte han det i tre kunnskapsformer: *Episteme* som handler om å forstå teoretisk og vitenskapelig kunnskap, *Techne* som handler om praktiske kunnskap og ferdighet og *Fronesis* som handler praktisk klokskap og skjønn i komplekse situasjoner. Skjønn handler blant annet om taus kunnskap som vi kommer nærmere inn på i 2.4. Kompetanse er et sammensatt ord, men Gotvassli (2015) sier at de fleste dimensjonene inneholder begrepene “å kunne utføre funksjoner, handlingsberedskap, tilstrekkelig kunnskap, ferdigheter, evner, holdninger og erfaringer” og han viser til at det handler om “evnen til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer.”

Griggs (Wentling og Palma-Rivas, 1997) omtaler primære og sekundære dimensjoner i mangfold, der det primære sammenfaller med synlig mangfold. Griggs mener at dette har betydning for hvordan vi oppfatter verden rundt oss og eget selvbilde (Wrench, 2007). Den sekundære dimensjonen mener Griggs (Wentling og Palma-Rivas, 1997) er påvirkbar, og sammenfaller med usynlig mangfold.

I en organisasjon vil ofte den største gruppen definere den “riktige” virkelighetsforståelse og dermed bli den de tenker at alle må passe inn i (Brenna, 2018). Når norske bedrifter ansetter ser de ofte etter personer som ligner seg selv og passer inn i den allerede eksisterende kulturen (Brenna, 2018). Det er en felles oppfattelse at ledere mener de vil ansette den som er beste egnet til jobben, men ofte kan definisjonen av best, være for smal og for skreddersydd for å favne en større gruppe søkere (Brenna, 2018). At søkere skal passe inn i et allerede etablert miljø kan også være en hindring og resultere i at kvalifiserte søkere aldri søker på jobben, eller at den best kvalifiserte faktisk ikke får stillingen (Brenna, 2018).

For å øke mangfoldet bør ledere oppsøke og oppmuntre til ulikheter (Brenna, 2018). En nyansatt skal ikke bare passe inn, men kollegaer bør også kunne gi plass til det nye og kunne omdefinere deler av egen kultur (Brenna, 2018). Man bør tenke over hvor stor grad sin egen organisasjon er moden for å ansette mennesker som er ulik og annerledes, og har bedriften en kultur som fremmer mangfoldet (Brenna, 2018). Når vi ser på mangfoldskompetanse ut fra Brenna (2018) så påpekes det der at det er en leder sitt ansvar å skape en kultur hvor mangfold og inkludering er en primærverdi i egen bedrift. Hun skriver også at det er en

lederoppgave å fremme en kultur for likeverd, rettferdighet og ikke diskriminering (Brenna, 2018).

2.1.2 Ulike måter å snakke om mangfold på i en organisasjon

En annen måte å se mangfold på er jobbrelevant mangfold. Jobbrelevant mangfold beskrives som ulikheter i profesjon, funksjon, ferdigheter og ekspertise (Hülshager et. al, 2009), og kan være utfordrende å lede på grunn av sin kompleksitet (Oddane, 2017). Det er slik at fagpersoner med ulik spisskompetanse og variert bakgrunn har et mulig potensial for konflikt, jo større forskjelligheter i en gruppe jo flere ulike perspektiv og synspunkter vil det være (Oddane, 2017). Det kan også være mange konkurrerende oppfatninger om hvordan man skal komme til målet, eller løse en oppgave (Oddane, 2017). Forutsetninger for å lykkes med jobbrelevant mangfold er at de som er med er enige om felles mål, føler eierskap og har en felles oppslutning om hva teamet skal oppnå (Oddane, 2017). For at jobbrelevant mangfold skal være effektivt må de ha en vilje til å hjelpe og støtte hverandre, og ikke bare være opptatt av egne ideer (Oddane, 2017). Hvis perspektivmangfoldet utvikler seg til uenighetene og personkonflikter, slik at det dannes undergrupper som kjemper om å vinne frem med sine argumenter, blir teamarbeidet skadelidende (Milliken og Kurtzberg, 2003).

En annen måte å se mangfold i arbeidslivet på er ved hjelp av begrepet nødvendig variasjon. Nødvendig variasjon handler som at enhver organisasjon må være like variert og komplekst sammensatt som de arbeidsoppgavene som skal utføres, de ansatte som arbeider der og mottakerne av de tjenestene som produseres (Morgan, 2004). Det vil være umulig å gi alle all informasjon om alt, og at en person skal mestre alle oppgaver og alle virksomheter (Morgan, 2004). Derfor må oppgaver nøye tilpasses til det mangfoldet som er tilgjengelig på en arbeidsplass, og det samfunnet som skal speiles i organisasjonen (Brenna, 2018).

Brenna (2018) påpeker at mangfold må aktualiseres i arbeidslivet, og dermed hvorfor ledere skal rekruttere, forstå og lede mangfold. Hun peker på hvordan mangfold påvirker arbeidsplassen på individ- og gruppenivå, og hvordan det påvirker oppgaveløsning, mulige verdiskaping og konkurransefortrinn (Brenna, 2018). I følge Brenna (2018) er kunnskapsbedrifter i dag klar over at de bør rekruttere mangfold for å være attraktive arbeidsplasser. Dette påpekes også at selskap som investerer i mangfold får uttelling på mange nivå, blant annet i kampen om de beste nye medarbeiderne (Riiser, 2018).

Å koble mangfold opp til arbeidslivet er et paradigmeskifte, der vi går fra inkludering og samfunns-gjenspeiling til en stor endring mot læring og effektivitetsoppnåelse (Brenna, 2018). Det handler ikke lengre bare om samfunnsansvaret til diskriminering og rettferdighet, men om mangfold i måten organisasjonen drives på i sin helhet (Brenna, 2018). Et mangfold i arbeidslivet handler om mangfoldsperspektivene på alle områder i en virksomhet som for eksempel i strategiutviklingen, produktutviklingen og organisasjonsutviklingen (Brenna, 2018).

I Carlsen et. al (2012) beskrives det et perspektiv på mangfold i arbeidslivet som kalles skapende motstand. Skapende motstand betyr her at tvil, motsetninger, kritikk og friksjon kan brukes aktivt for å inspirere og skape bedre ideer. Dette ses ikke på som støy man forsøker å unngå, men aktivt jobber for at skapende prosesser får energi og drives fremover (Carlsen et. al, 2012).

2.2 Ledelse

Hernes (2016) skriver om ledelse som både praktisk og mystisk. Vi kan helt konkret se ledere, vi ser og opplever hvordan de oppfører seg og vi kan se resultatene de skaper. Om de leder utviklingen av ny teknologi eller får store folkegrupper til å handle sammen (Hernes, 2016). Dette er den praktiske delen, mens den mystiske delen går mer på: “Hva er det som gjør at noen ledere oppnår store ting, mens andre ikke?” Opp gjennom historien har mange ledere gjort utrolig mye bra for mange, og hva som er årsaken og konsekvensene av hva som blir gjort, er som Hernes (2016) skriver: lederskap er et sammensatt fenomen.

På 1960-tallet kom Blake og Mouton (1968) med en lederskapsmatrise der den ene dimensjonen hadde fokus på oppgaveløsning eller produksjon, mens den andre dimensjonen hadde satte søkelys på menneskelige relasjoner. Her kommer også begreper som “hard” og “myk” leder fra, der de som har fokus på oppgavene (maskinene) ble betegnet som harde, mens de som hadde fokus på relasjoner (menneskene) ble “myke” (Blake og Mouton, 1968).

I nyere tid har har lederskapsforskeren Bernhard Bass (1990) utarbeidet en oppdeling av lederstil basert på hvordan en betrakter forandringer som skjer i samfunnet. Den første kaller han en transaksjonell leder, og den type lederskap går for å opprettholde ting som de er, status quo (Bass, 1990). En transaksjonell leder krever innsats som betingelse for belønning, lover belønning for god innsats og fokuserer på enkeltprestasjoner. Denne lederen leter etter avvik

fra regler og standarder, handler for å hindre at det skjer og griper kun inn når standarder ikke opprettholdes (Bass, 1990).

På den andre siden beskriver modellen en transformativ leder, og den typen lederskap opplever at verden er konstant under endring og må utforske med nye ressurser, ideer og samarbeidspartnere (Bass, 1990). Denne lederen inspirerer med visjoner, skaper følelser av stolthet, oppnår respekt og beundring. Lederen kommuniserer høye forventninger og uttrykker forventninger på enkle måter, de yter personlig oppmerksomhet, behandler medarbeiderne som individer, coacher og gir råd (Bass, 1990).

En retning innenfor transformatorisk ledelse er relasjonsledelse. Ledelse kjennetegnes her ved et fokus på mellommenneskelige forhold, og bygger i følge Spurkeland (2017) på to hovedpremisser: bevissthet om avhengighet der alle må være aktive og ta initiativ til samspill og bevissthet om det relasjonelle og evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt. Relasjonsledelse utøves mellom mennesker i det han omtaler som "påvirkningsrommet", hvor potensialet for ledelsesutøvelse ligger innenfor det som Spurkeland (2017) omtaler som "personlig påvirkning."

I de siste 15 årene har begrepet endringsledelse kommet mer inn, og der er lederskapet mer relasjonelt (Hernes, 2016). Lederen viser vei, setter mål og engasjerer medarbeiderne i forandringsprosessen (Hernes, 2016). Etersom samfunnet hele tiden er i endring, er det også nødvendig å forstå at organisering i bunn og grunn er en stabiliseringsprosess (Hernes, 2016). For å opprettholde en stabilitet i et samfunn i endring, kommer vi til det Polanyi kalte "supplerende oppmerksomhet" (Polanyi, 2000). Med det mener han at mennesker er i stand til å konsentrere seg om det de holder på med mens samfunnet rundt dem forandrer seg, og at de også tilpasser seg på et tidspunkt. Polanyi (2000) trekker frem at vår supplerende bevissthet gir mening til ting som vi er fokusert på. Et meningsfullt forhold mellom det vi fokuserer på og den supplerende oppmerksomheten skapes av våre handlinger (Polanyi, 2000).

Situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 1977) som ledelsesteori fremhever at både lederen, medarbeiderne og situasjonsbaserte variabler vil påvirke ledelsen som utøves. Det skiller i denne sammenhengen mellom to type ledere; autoritære ledere og demokratiske ledere. Den autoritære lederen har sitt engasjement tilknyttet hvordan lederen kan forklare eller kommunisere omkring de oppgaver og plikter den ansatte eller gruppen har. Den

demokratiske ledere har sitt engasjement tilknyttet to- eller flerveis kommunikasjon, og hvordan ledere lytter, tilrettelegger og yte støtte for de ansatte.

Mangfoldsledelse som ledelsesteori bygger blant annet på følgende erkjennelse: All ledelse er ledelse av mangfold (Brenna, 2018). Brenna skriver at ledere da tenker på ulike alder, bakgrunn, personlighet, kjønn, utdanning, men så fort det kommer noen med en annen hudfarge eller nedsatt funksjonsnivå så blir holdninger og verdisyn utfordret hos ledere og andre ansatte (Brenna, 2018). I den forbindelse har Traavik (2006) definert mangfold i konteksten ledelse på følgende måte:

“et faktum og et resultat av at vi er mennesker: To individer er ikke identiske. Faktisk er det slik at ledelse alltid har omhandlet koordinering av grupper og individer som er forskjellige, enten i form av jobb, funksjon, organisatorisk rolle, personlighet eller andre demografiske variabler. Mangfold er et begrep som alltid relaterer deg til flere mennesker, og som alltid eksisterer når to eller flere mennesker er samlet.”

Brenna har vært pådriveren i utviklingen av en Norsk ISO Standard 11201:18 Ledelsessystem for mangfold (2018). Dette er en standard for å jobbe systematisk med mangfold i en virksomhet, og handler blant annet om å bygge mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer.

Mangfoldskompetanse blir her definert som *“en kompetanse innen ledelse for å utnytte forskjeller og likheter mellom mennesker”* (Standard Norge, 2018). Det handler om å opparbeide seg en endringsdyktighet for raske omstillinger, det å møte individer og grupper som står for andre verdier enn deg selv (Standard Norge, 2018). Man må ha utviklet en fleksibilitet for å bredden i mangfoldet og kunne legge sine egne holdninger og verdensbilder til side for å kunne ta inn og forstå andre perspektiver (Brenna, 2018). Ikke minst må man kunne se en situasjon fra flere sider, som fra en dominant og ikke-dominant gruppes perspektiv (Brenna, 2018).

I Ledelsessystemer for mangfold (Standard Norge, 2018) har de definert mangfoldsledelse som en del av et ledelsessystem med det formål å optimalt benytte potensialet i mangfoldet i organisasjonen. I ledelsessystem for mangfold (2018) står det at følgende elementer skal inngå i begrepet mangfoldsledelse:

(1) Mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer. (2) Fleksibilitet og evne til å forstå til å forstå ulike perspektiver. (3) Sammenheng mellom mangfold og verdiskaping. (4) Et språk som bygger felles identitet og fremmer gjensidig respekt. Splittende og ekskluderende språkbruk skal unngås, f.eks. fremmedkulturell og formann kan virke ekskluderende. (5) Inkludering. (6) Bevissthet og forståelse av egne og andres preferanser, handlemåter og kommunikasjonsformer. (7) Kompetanse til å kunne bruke potensialet i mangfoldet i oppgaveløsning.

I Ledelsessystem for mangfold står det beskrevet at ledelsen skal ha kunnskap om hva mangfoldskompetanse er og hvordan organisasjonen skal kunne etterlyse mangfoldskompetanse i rekrutteringsprosesser (Standard Norge, 2018). Videre foreslås det at organisasjoner lager seg en kompetanseutviklingsplan for mangfoldsledelse og mangfoldskompetanse for ledere, mellomledere og øvrige ansatte (Standard Norge, 2018).

2.2.1 Kunnskapsarbeider

Den som ofte blir kreditert for å ha vært den første til å bruke ordet kunnskapsarbeider er Peter Drucker (1993). Han brukte begrepet for å beskrive en type ansatt som utførte sitt arbeid basert på egen kunnskap og erfaring, heller enn på ordre, instruksjoner og oppskrifter. Denne nye typen arbeider var i mindre grad avhengig av andres kunnskap og av ledere og formenn for å utøve sin jobb.

Det er flere som har prøvd å definere kunnskapsarbeiderne, og Newell et al. (2009) hevder at kunnskapsarbeiderne kjennetegnes i større grad av autonomi og mobilitet, det er ikke så avhengig av et fast fysisk arbeidssted, og kjennetegnes ved høy grad av kompetanse gjennom utdanning, praksis og hardt arbeid.

Hislop (2005) beskriver kunnskapsarbeideren som en selvstyrt og selvgående arbeider, som i hovedsak har et arbeid som er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert og som involverer bruk og utnyttelse av kunnskap. I en norsk sammenheng har Irgens og Wennes (2011) definert kunnskapsarbeideren som en som har arbeid som er vanskelig å standardisere, ikke rutinebasert, og svarene på hvordan jobben blir løst er å finne i kunnskapen arbeideren har tilgang til og som utvikles gjennom praksis. De åpner for et enda bredere syn på kunnskapsarbeid, der kunnskapsarbeiderne har med seg hele sin kropp på jobb, de har med

sine følelser og sitt sanseapparat i sin daglige praksis, kunnskapsarbeid er ikke rent intellektuelt arbeid (Irgens og Wennes, 2011).

Gotvassli (2015) har tolket Hillestad (2002) og Sandvik (2011) til å ha definert seks kjennetegn for kunnskapsarbeid. Han skriver at det er autonomi, hvor oppgaveløsningene preges av stor grad av selvstendighet og myndiggjøring av medarbeideren (Gotvassli, 2015). Jobbkompleksitet, som er at tjenesteproduksjonen stiller krav til høy fagkompetanse hos de ansatte og hvor tiltak må spesialtilpasses i hver enkelt sak. Informasjonsprosessering som handler om at arbeidsutførelsen stiller krav til refleksjon og prosessering av informasjon gjennom sammensetning og bearbeiding av informasjon i ulike saker. Komplisert problemløsning der de oppgaver som arbeiderne må løse ofte sammensatte og krever at man tar i bruk og kombinerer ulike perspektiver og innfallsvinkler. Mangfold av ferdigheter, som henger sammen med komplisert problemløsning hvor de beste løsningene på oppgaver fordrer at problemstillinger sees fra ulike perspektiv og flerfaglighet er et sentralt element. Og spesialisering handler om arbeidsområder en har et særskilt ansvar for og får tilbud om kompetanseutvikling tilknyttet området (Gotvassli, 2015).

Ut fra beskrivelsene omkring kunnskapsarbeidere vil forståelse av kunnskap være sentralt, og i den sammenheng vil vi se til Polanyi (1966) og begrepene eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan skrives ned, er basert på teori og som også lett kan deles med andre gjennom koder og skriftspråk (Polanyi, 1966). Den eksplisitte faktiske kunnskapen, kan være for eksempel en type oppskrift eller en bruksanvisning, og Polanyi (1966) beskrev den eksplisitte kunnskapen blant annet som kunnskap som er kodifisert og kan uttrykkes i tall eller ord.

Taus kunnskap bygger på en forståelse av at mennesker kan mer enn det de får til å fortelle, det er ofte basert på erfaring, følelser, verdier og ideer (Polanyi, 1966). Taus kunnskap er noe vi ikke vet at vi gjør eller det kan også beskrives som den kunnskap man får gjennom egne erfaringer, altså at vi vet hvordan vi gjør det, men får ikke til å forklare hvordan vi gjør det (Polanyi, 1966). Taus kunnskap kan også beskrives som intuisjon eller magefølelse for å ta gode beslutninger.

Polanyi (1966) trekker frem at taus og eksplisitt kunnskap virker sammen, og ikke kan forstås som adskilte størrelser som opererer adskilt eller upåvirket av den andre.

2.2.2 Ledelse av kunnskapsarbeidere

Måten ledere i Norge leder sine kunnskapsarbeidere på har forbindelse til det som kalles skandinavisk ledelsespraksis der tillit, innflytelse og medvirkning er helt sentralt (Irgens og Wennes, 2011). Norge og de nordiske landene beskrives som velorganiserte demokratiske fellesskap med ryddige og forutsigbare relasjoner i arbeidslivet (Irgens og Wennes, 2011). Den skandinaviske modellen baserer seg på tillit og det er en forståelse mellom partene for hvilke plikter og rettigheter man har (Irgens og Wennes, 2011). I motsetning til dette er den amerikanske modellen av lederpraksis tuftet på en hierarkisk forståelse som gir grunnlag for kontroll og autoritet overfor de som har en lavere posisjon enn seg selv (Irgens og Wennes, 2011).

Norske arbeidstakere er selvstendige og samarbeidsvillige, og det er en direkte og uformell tone mellom arbeidstakere og ledere (Irgens og Wennes, 2011). Norske kunnskapsarbeidere har en forståelse og forventning om likhet, frihet og myndiggjøring i arbeidslivet, og de har ansvar for eget arbeid, innflytelse (Irgens og Wennes, 2011). For utenforstående kan det se ut som de norske kunnskapsorganisasjoner er på randen av kaos, sammenlignet med den Amerikanske lederkultur hvor hierarki og kontroll står sterkt (Gotvassli, 2015). For mye struktur truer omstillingsevne og fleksibilitet, og det går også imot det kunnskapsarbeidere vektlegger for å ha en god og motiverende arbeidshverdag (Gotvassli, 2015).

Våre informanter har sitt virke og sitt lederansvar i organisasjoner som kan betraktes å ha kunnskap som en av sine viktigste ressurser. Dette aktualiserer begrepet "kunnskapsarbeid" eller "kunnskapsarbeidere." Begrepene har eksistert innenfor organisasjonsteorien siden 1960-tallet der Drucker (1993) påpeker at vi gikk inn i det han omtaler som the knowledge society, hvor kunnskap som økonomisk ressurs førte til at kunnskapsarbeidere fikk en sentral rolle. Dette synet finner vi også igjen hos Western (2013) i hans beskrivelse av kunnskapsøkonomi og kunnskap i samfunnsøkonomisk forstand.

Mange stillinger på norske arbeidsplasser er preget av stor grad av autonomi, samtidig som det er hierarki i beslutningsprosesser (Gotvassli, 2015). I kunnskapsorganisasjoner må man beherske komplekse og krevende fagområder med høyt press, og ansatte har høy og bred

fagkompetanse og kunnskap, og den stadige informasjonsprosesseringen krever mye intellektuell tankevirksomhet (Gotvassli, 2015). Arbeidsoppgavene er sammensatte, og har gjerne flere riktige løsninger, dette krever igjen et stort mangfold av ferdigheter slik at man får belyst utfordringene fra flere faglige synsvinkler og det er stor grad av spesialisering og teamspesialisering i større organisasjoner (Gotvassli, 2015).

2.3 Strategisk kompetanseledelse

Som nevnt i innledningen til teorikapittelet, så er Lai (2013) mye brukt som ledelsesfilosofi innenfor offentlig forvaltning og derfor et naturlig valg for oss å ta utgangspunkt i.

Strategisk kompetanseledelse innebærer ifølge Lai (2013) *“planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål”* (Lai, 2013, s14). Det påpekes at denne prosessen ikke bør sees som en aktivitet eller et tidsavgrenset prosjekt, men som en kontinuerlig prosess hvor man sikrer sammenheng mellom planlegging, måldefinering, prioriterte tiltak og evaluering av resultater opp mot målsettingene (Lai, 2013).

Før vi ser videre på de ulike aktivitetene som i sum skal utgjøre strategisk kompetanseledelse, ser vi nærmere på fenomenet kompetanse.

Kompetansebegrepet stammer fra det latinske ordet *competentia*, og Lai (2013) knytter begrepet opp mot et potensial, gjennom å *“være i stand til å mestre oppgaver, møter krav og oppnår definerte mål ved å trekke på egne ressurser”* (Lai, 2013, s. 11), Kompetansebegrepet og består av kunnskap, ferdigheter, evner, personlig egnethet og holdninger hos den enkelte, Lai (2013). Westeren (2013) på sin side knytter kompetansebegrepet til kvalifikasjoner, eksplisitering av erfaringer og ferdigheter, og ser på kompetanse som *“hvordan vi vurderer og håndterer de forskjellige kvalifikasjonene i en sammenheng”* (Westeren, 2013, s. 52) Gotvassli (2015) påpeker at kompetansebegrepet er sammensatt og definert på mange ulike måter, men hvor de fleste dimensjonene inneholder begreper som *“å kunne utføre funksjoner, handlingsberedskap, tilstrekkelige kunnskaper, ferdigheter, evner, holdninger og erfaringer”* (Gotvassli, 2015, s. 25).

Som de ulike forståelsene over viser, vil kompetanse som begrep kunne tillegges noe ulikt innhold avhengig av kontekst, og vil også forstås ut fra den samlede forståelsesrammen man gir begrepet.

Lai (2013) trekker frem at kompetansebegrepet er operasjonalisert ut i ulike delementer som begrepet består av, som hun omtaler som kompetansekomponeanter (Lai, 2013). Det trekkes frem fire ulike kompetansekomponeanter: kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner.

Lai (2013) trekker frem at en persons lederkompetanse vil henge sammen med både den personlige og den sosiale kompetansen vedkommende besitter, og at den faglige kompetansens betydning i sammenheng med lederkompetansen er omdiskutert. På den ene siden kan ledelseskompentansen isoleres fra den faglige kompetansen dersom man ser på ledelse som en profesjon, men Lai (2013) påpeker at det i en rekke organisasjoner betraktes som nødvendig med faglig kompetanse. Dette begrunnes både i legitimitet internt overfor kompetente medarbeidere, men også for å lede arbeidet med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.

Generell kompetanse, eller basiskompetanse, er ifølge Lai (2013) grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som kan benyttes på tvers av oppgaver med relativt lav vanskelighetsgrad, og kan bestå eksempelvis av en grunnutdanning innen et fagfelt. Dette er kompetanse som ikke nødvendigvis er organisasjonsspesifikk, og som kan benyttes på tvers av organisasjoner (Lai, 2013).

Spesifikk kompetanse, eller spisskompetanse, referer til kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå, og kan ofte medføre høy grad av spesialisering (Lai, 2013). Denne spesialiseringen forutsetter ikke en høyere utdanning på noe punkt som sådan, og kan like fullt utvikles gjennom enten spesialiserte utdanningsløp, lang erfaring og utvikling av uformell kompetanse innen et fagfelt eller arbeidsområde (Lai, 2013).

I denne sammenhengen er det viktig å påpeke at forholdet mellom basiskompetanse og spisskompetanse må betraktes i sammenheng, der kompetansen kan variere fra svært lav i den ene enden til spesialisert spisskompetanse i andre enden.

For organisasjonene som i praksis skal arbeide med *“økt måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på sikt”* (Lai, 2013, s.12) vil kompetanse være viktig, og i den forbindelse vil organisasjonens *kompetansestrategi* være en sentral faktor.

En kompetansestrategi er å betrakte som en helt overordnet strategi, og beskrives av Lai (2013 s.31) slik: *“En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse.”*

En kompetansestrategi kan sees inn mot ulike tiltaksområder hvor kompetanse betraktes (Lai, 2013). Det beskrives fire ulike tiltaksområder: anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling, og hva de ulike tiltaksområdene kan preges på ulikt vis av den kompetansestrategien man legger til grunn (Lai, 2013).

Tiltaksområdet *“anskaffelse”* aktualiserer det Lai (2013) beskriver som kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering.

2.3.1 Rekrutteringsprosessen

Å skaffe kompetanse gjennom rekruttering beskrives av Lai (2013) som *“en problemløsnings eller beslutningsprosess som inkluderer flere aktiviteter som: spesifisering av ideer og forslag til løsninger, valg av løsning, samt verifisering og implementering av løsningen”* (Lai, 2013, s 83). Samtidig består den av ulike delbeslutninger som metodevalg, vektlegging av ulik type informasjon, bruk av aktuelle metoder og teknikker, og løsningene vil også kunne påvirkes av forutsetningene og rammevilkårene man er underlagt (Lai, 2013).

Rekrutteringsprosessen som helhet, slik den beskrives av Lai (2013) starter som oftest med en jobbanalyse hvor man kartlegger hvilken kompetanse som vil kreves for å løse oppgavene for den aktuelle stillingen. Så søker man etter aktuelle kandidater gjennom å utlyse etter et bredt utvalg søkere med ønsket kompetanse, eller et styrt søk etter kandidater (Lai, 2013). Når man har en tilfredsstillende mengde søkere vil man ved bruk av ulike metoder å rangere dem. Deretter foregår en elimineringsprosess av søkerne som fører til at man sitter igjen med de kandidatene som i størst grad oppfyller kompetansekravene til stillingen, før den kandidaten man opplever er best egnet til stillingen blir valgt. Etter ansettelse vurderes den nyansatte og man får i gang oppfølgingsrutiner (Lai, 2013).

Det første steget i prosessen er problemidentifisering og er knyttet til det som er bakgrunnen for valg i jobbanalysen. I dette steget identifiseres kompetansekrav og man setter opp en prioritering av kompetansen man ser etter. Det kommer an på hvilken type stilling man trenger å rekruttere til, da det kan være forskjell på om man rekrutterer til en helt nyopprettet stilling eller til en eksisterende stilling, hvor noen skal erstattes (Lai, 2013).

Samtidig skal man være bevisst på at prinsippet om satisfisering kan påvirke de problemløsningsmetoder vi velger (Lai, 2013). Prinsippet handler om vår tiltrekning mot løsninger som tilfredsstillende minimumskriterier, fremfor mer optimale løsninger på det aktuelle problemet (Lai, 2013). Det blir ofte et avveinings spørsmål hvor mye tid og ressurser som skal legges denne typen problemløsende arbeid. Ut fra dette utgangspunktet vil man så gå over i den neste fasen, løsningsgenerering (Lai, 2013).

Løsningsgenerering blir en ytterligere konkretisering av rekrutteringsprosessen, da man i denne fasen gjennomfører jobbanalyse, spesifiserer kompetansekrav, velger metode for vurdering av kompetansekrav og gjennomføring av vurderingen av søkere (Lai, 2013). Jobbanalysen bygger som tidligere nevnt på prinsippene for kompetanseanalysen, og skal lede frem til en spesifisering av de kompetansekrav som skal gjelde for stillingen og som søkerne skal vurderes opp imot (Lai, 2013).

Vurdering av søkere kan gjennomføres ved bruk av ulike metoder ifølge Lai (2013) og de vi ønsker å trekke frem som betydning for oppgaven er:

Biodata som omfatter data om kandidaten, enten i form av biografiske data om tidligere yrkeskarriere eller om andre forhold som holdninger, familieforhold, oppvekst, etc. (Lai, 2013). Intervju deles ofte inn i ustrukturert, strukturert og situasjonelt intervju (Lai, 2013). Ustrukturerte intervju gjennomføres ut fra noen stikkord om ønskede egenskaper hos jobbsøkeren, men åpner for en mer dialogpreget form hvor intervjueren kan følge opp det som oppleves å komme av interessant informasjon (Lai, 2013). Strukturerte intervju kjennetegnes ved at det er en strammere form, hvor alle søkere får de samme spørsmål og vurderes slik på grunnlag av de samme kriteriene (Lai, 2013).

Situasjonelt intervju baserer seg på at det på bakgrunn av jobbanalysen er selektert ut spesifikke situasjoner fra jobben en har søkt på, og hvor situasjonsbeskrivelsene gir grunnlag for intervju spørsmålene (Lai, 2013).

Referansesjekk betyr å hente utfyllende informasjon om en jobbsøker utover de formelle kvalifikasjonene, ofte fra tidligere overordnede (Lai, 2013). Det kan være feilkilde tilknyttet dette, da en kandidat selv kan selektere de referansene hvor han har gjort best inntrykk (Lai, 2013).

Lai (2013) trekker frem et sentralt poeng, nemlig at det er jobbanalysen som må styre valg av metode og det må vurderes hvilke metoder som best kartlegger de kompetansekrav en stilling har definert. Samtidig trekkes det frem at forståelsen av de ulike metodenes treffsikkerhet og i hvilken grad de kan brukes på en optimal og hensiktsmessig måte er en sentral faktor i nettopp dette (Lai, 2013).

De ulike metodene vil tas i bruk i overgangen fra løsningsgenerering til beslutning, da man i tillegg til å beslutte hvilke metoder som skal brukes for å kartlegge søkeres kompetanse også skal vurdere søkerne opp mot hverandre (Lai, 2013). Det vil være sentralt i prosesseget beslutning at de som sitter som beslutningstakere er bevisst på forhold som ble nevnt både under problecidentifisering og løsningsgenerering (Lai, 2013) da dette kan påvirke våre vurderinger.

Når man har ansatt en kandidat vil den siste fasen, verifikasjon, handle om evaluering av om den nytilsatte vil ha behov for ytterligere oppfølging som for eksempel utviklings- eller opplæringstiltak (Lai, 2013).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi gi et overblikk over metode og metodologi som vi har lagt til grunn i utarbeidelsen av studien vår. Dette vil ha en sammenheng med det kunnskapssynet, metodiske overveielser og valg som ligger til grunn for studien. Vi vil samtidig presentere forskningsdesign og kunnskapssyn som denne studien baseres på, våre valg av metodisk tilnærming og virkemidler for å belyse problemstillingen på en best mulig måte, samt hvordan vi som forskere har arbeidet for å sikre at det samlede forskningsarbeidet har en så høy kvalitet som mulig.

3.1 Forskningsdesign

Vi brukte mye tid i planleggingsfasen for å diskutere og forsøke å finne et felles ståsted på hva vi ønsket med studien vår. Vi ønsket å få tak i de subjektive meningene og forståelsen til informantene våre og det ble derfor riktig å velge kvalitativ metode. Det finnes mange kvalitative forskningsdesign å velge mellom; fenomenologi, caseundersøkelser, etnografi og grounded theory (Johannessen et.al., 2021). Ut fra formålet med studien ønsker vi å la oss inspirere av en fenomenologisk og konstruktivistisk tilnærming, og vi ønsker å få innsikt gjennom semistrukturerte dybdeintervju (Johannessen et. al., 2021).

Vi ønsket å tilegne oss en best mulig innsikt i den subjektive virkeligheten til våre informanter og har gått metodisk til verks. Det er metoden som gjør forskjellen mellom hverdagskunnskap og forskning (Johannessen et. al., 2021). I hverdagen er mye av det vi tror vi vet, noe vi bare tror og vi trekker raske konklusjoner (Johannessen et. al., 2021). Forskning baserer seg på metoder for å samle inn, analysere og tolke data for å få kunnskap om virkeligheten (Johannessen et. al., 2021). Vi ønsket informantenes opplevelse og tolkning av sin subjektive virkelighet og deres opplevelse av sannhet på temaene mangfold, rekruttering og ledelse. Vi har derfor fulgt en metode med strenge krav før vi trekker noen konklusjoner som blir til funn i denne studien.

Forskningsdesignet vårt startet med at vi tre skrev en prosjektoppgave på samme tema, men da med fokus på mangfold og stillingsutlysningen. Vi ønsket å bygge videre på kunnskapen vi tilegnet oss for å se videre på ledere som ansetter ledere sin erfaring og opplevelse av mangfoldsfokus i ansettelsesprosessen. Vi drøftet mye hvilke organisasjoner og stillinger vi ønsket at informantene våre skulle representere, og på grunn av at en av våre egne

organisasjoner ønsket å bidra, så endte vi med å bruke egne organisasjoner. Intervjuguiden ble nøye utformet og testet, og vi søkte NSD og fikk godkjenning. Vi tok kontakt med organisasjonene som hjalp oss med rekruttering av informanter, vi gjennomførte et prøveintervju og gjorde noen endringer i rekkefølgen på spørsmål i intervjuguiden. Deretter gjennomførte intervju med seks informanter. Vi transkriberte, analyserte og tolket data før vi nå presenterer endelige funn og resultater. Vi ønsker å ha en så transparent prosess som mulig, slik at det skal være enkelt å følge prosessen vår (Johannessen et.al, 2021).

3.2 Vitenskapelig ståsted

Et vitenskapsteoretisk ståsted handler om den grunnleggende forståelsen, oppfattelsen eller synet vi har av verden, ontologien, og hvordan vi kan få kunnskap om denne erkjennelsen, epistemologien (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette igjen legger føringer for hvordan vi forstår og fremstiller teori, kunnskap fra informantene og velger å se på drøftingen (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vårt ontologisk ståsted handler om hvordan den verden vi ønsker å undersøke viser seg for oss (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi har fokus på mangfold, ledelse og rekruttering i offentlige organisasjoner. Vi ønsker å se på hvilken betydning ordet mangfold for de lederne, de informantene vi har valgt oss og hvordan de opplever mangfold i hverdagen og hva tenker de om mangfold når de rekrutterer nye ledere. Og hvilken plass har mangfold i rekruttering av ledere, for dem.

Vårt epistemologiske ståsted er preget av hver enkelt sin forforståelse og hva vi har med oss inn gruppa og forståelse av studien vi har valgt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi er tre personer som skal samarbeide, vi har tre ulike fagbakgrunner og det vil også prege synet på, tolkningen av og innholdet i vårt studie jfr. 3.1. Vi har vært nødt til å diskutere oss frem til et slags felles utgangspunkt for selve studien, men også hatt fruktbare diskusjoner under analyse og drøftingsdelen. Vi føler vi har grundig kunnskap om empirien vår og det vi har valgt ut, som vi presenterer videre i oppgaven.

Vi har latt oss inspirere av en fenomenologisk konstruktivistisk tilnærming. Det betyr for oss at vi utforsker informantenes erfaringer i den konteksten de står i (Johannessen et al., 2021 og Justesen & Mik-Meyer, 2010). Helt konkret er det kunnskap fra ledere som ansetter ledere i

offentlig sektor. For oss betyr det også at vi beskriver og utforsker informantenes egne (subjektive) fortellinger, erfaringer og deres forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2021). Fenomenet for oss blir mangfold i konteksten ledelse og rekruttering. Hvis vi skal forstå verden må vi også forstå mennesker, fordi det er mennesker som konstruerer verden, ikke omvendt (Johannessen et al., 2021). Konstruktivismen kan forstås som at kunnskap er konstruert av de som deltar i bestemte sosiale sammenhenger, kunnskapen oppfattes som at den hører til den situasjonen man er i, det vil si at den avhenger av den situasjonen den er utviklet i og kan ikke alltid overføres til andre situasjoner. I studien vår betyr det at vi er ute etter den fenomenologiske beskrivelsen, men at vi også forstår den ut fra den konstruktivistiske rammen, konteksten i sin organisasjon, som informantene står i (Johannessen et al., 2021 og Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Konstruktivisme og fenomenologi er vanskelig å skille fordi begge kunnskapssyn fokuserer på det intersubjektive i en kontekst av det subjektive (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vi velger hovedsakelig å støtte oss til et fenomenologisk perspektiv med fokus på innsikt i informantenes refleksjoner og virkelighet. Vi ønsker å ta hensyn til informantenes subjektive oppfatning av virkeligheten, og at den også kan bli påvirket av språk og intersubjektive forhold i organisasjonen, og at vi med det kan utvikle en forståelse av hvordan de tolker sin virkelighet (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Vi er klar over at vårt valg av forskningsdesign og vitenskapelig ståsted vil prege synet vi har på fenomenet mangfold i rekruttering av ledere, hvordan vi velger å skrive om noen tema, mens andre forblir uskrevet (Johannessen et al., 2016). Hadde vi valgt andre ståsted å belyse studien ut fra ville funnene kanskje vært annerledes fremstilt (Johannessen et al., 2016).

3.3 Intervju som metode

Vi har valgt å utforske fenomenene i problemstillingen gjennom kvalitative intervju der vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer til informanter for å få en dypere innsikt og forståelse (Johannessen et al., 2016).

Det finnes flere måter å ha et forskningsintervju på. Fra en helt løs og ustrukturert samtale mellom forsker og informant til å ha et helt strukturert intervju hvor alle spørsmål har faste svaralternativ og forskeren krysser av for faktiske svar (Johannessen et al., 2021 og Thagaard,

2018). Mellom disse to ytterpunktene finnes den semistrukturerte varianten som vi har valgt. Der er det en struktur som er formet via en intervjuguide, men hvor spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2021 og Thagaard, 2018). Vi har ikke vært ute etter å sammenligne svarene fra informantene våre, noe som kan gjøres ved strukturerte intervju, men å få tak i informantenes subjektive erfaringer i den konteksten de står til temaene, eller fenomenene, i problemstillingen vår.

I et semistrukturert intervju er teamene lagt på forhånd i intervjuguiden, men vi velger rekkefølgen litt underveis og kan hoppe litt frem og tilbake i intervjuguide. Vi får da en mer naturlig samtale og man kan utforske tema som kan komme opp under intervjuet (Thagaard, 2018). I praksis så var de vi tre som skulle utføre intervjuene, og vi opplevde at vi fulgte intervjuguiden ganske nøye, men vi hadde fleksibiliteten til å kunne hoppe litt mellom spørsmålene og grave litt ekstra der vi mente at her er det noe vi vil høre mer om.

Vi kunne også ha valgt gruppeintervju for få frem diskusjoner og synspunkter på hverandres meninger, men vi var ute etter den enkelte leders holdninger, erfaringer og tanker rundt mangfold, rekruttering og ledelse, og vi ønsket mer utfyllende svar fra de enkelte uten at de skulle påvirke hverandre i meninger og synspunkter (Thagaard, 2018). Vi ser også at siden temaet var noe følsomt, mangfold virker å være et litt belastet ord, vi mener vi fikk frem mer av dybden og den ærlige meningen fra hver enkelt informant når vi valgte en-til-en intervju.

Vi kunne også ha gått mer strategisk til verks og for eksempel fått tall på hvor mange og hvilket mangfold informantene har i egen organisasjon. Vi ønsket informantenes subjektive beskrivelser ut fra egen kontekst, deres opplevelser, tanker og refleksjoner, derfor mener vi at kvalitativt semistrukturert intervju ble det riktige valget for oss.

3.3.1 Forberedelser og intervjuguide

I forkant av intervjuet sendte vi en epost til de utvalgte informantene med en kort introduksjon til prosjektet, en samtykkeerklæring og med et nytt spørsmål om de ønsket å være med på studien, noe samtlige av de spurte sa ja til (Thagaard, 2018). I samtykkeskjema informerte vi informanten om varighet på intervjuet, som vi hadde satt til 60 minutter, om at vi kom til å ta opp kun med lyd, transkribere og lagre dataene i forhold til NSD og NORD universitet sine retningslinjer.

Thagaard (2018) beskriver lydopptak som den beste måten å sikre mest mulig fylldig informasjon på i en intervjusetting. Informantene viste forståelse for dette, og noen kommenterte at lyd er bedre en film. Ingen av informantene hadde bemerkninger å komme med i forhold til personvern, opptak eller andre forhold til dette.

Etter å ha drøftet mye frem og tilbake på temaet informanter, så valgte vi å forske i egne organisasjoner (Thagaard, 2018). Utgangspunktet var at en organisasjon ønsket det, og vi hadde en anelse på at det kunne være ulike fokus i de to andre organisasjonene. Samt at tiden var knapp, og det kunne være enklere å få tak i informanter. Ledelsen og/eller informantene godkjente det i alle tre organisasjonene. For å få en nødvendig avstand til informantene planla vi å ikke være med på intervjuene i egen organisasjon, uavhengig om vi hadde kjennskap til informanten eller ikke (Thagaard, 2018). Vi valgte å dele rollene mellom oss, der den ene gjennomførte selve intervjuet og den andre var mer passiv og tok seg av det tekniske som opptak og tid, skrev notater underveis der hvor det kanskje var ting som ikke ordene til informantene kunne dekke, men ting som stemning og kroppsspråk. og kunne komme med utdypende hvis det var nødvendig.

På grunn av sykdom og andre hendelser så ble det endring i planene. Den ene forskeren var med i alle syv intervjuene, men hadde da den mer passive og teknisk rolle i egen organisasjon. Den andre forskeren var med i seks intervju, og hadde den mer passive og teknisk rolle i egen organisasjon. Den tredje forskeren var med i et intervju og utførte da intervjuet. Etter hvert intervju snakket vi sammen alle tre og delte de umiddelbare erfaringene og refleksjonene vi satt igjen med. Den personen som hadde ansvar for det tekniske noterte også underveis i intervjuene. Det som ble notert var det som informantene understreket ekstra med kroppsspråket, og der vi etterhvert så at det var endel følelser som kom til utspill. (Justesen & Mik-Meyer, 2010 og Thagaard, 2018).

Som forberedelse til intervjuene snakket vi om å skape en fortrolig atmosfære slik at informantene ble trygge på at de kunne dele erfaringene rundt mangfold, rekruttering og ledelse med oss (Thagaard, 2018). Vi har alle, både informanter og forskere, travle dager med fulle timebøker og ettersom vi har informanter i egen organisasjon så har vi også tilgang til timebøkene deres og kunne finne og tilpasse tid som passet for dem (Thagaard, 2018). Vi spurte om de ville ha intervjuet på egen lokasjon slik at det ble lett for de å delta og det ønsket alle. I forkant av intervjuene kjøpte vi inn en liten eske sjokolade som ble gitt i

etterkant som takk til informantene for at de deltok. Vi forsøkte å være hyggelig og imøtekommende, og vi viste informantene takknemlighet for at de ville stille opp for oss og denne studien (Thagaard, 2018). Noen av informantene spurte også om vi kan komme tilbake for å presentere den ferdige masteroppgaven, noe vi selvsagt gleder oss til.

Rekkefølgen og oppbyggingen av en intervjuguide har en betydning og det er vanlig å strukturere med en stigende emosjonell oppbygning som avtar mot slutten (Thagaard, 2018). Vi startet med spørsmål som fikk informanten til å fortelle litt om seg selv og sin bakgrunn, før vi snakket om temaene mangfold, rekruttering og ledelse i ulike varianter før vi avsluttet med at de kunne fortelle hva de kjente på som manglet eller som de tenkte vi skulle snakke mer om (Thagaard, 2018).

Intervjuet startet med at vi sa litt om studien, samtykkeerklæring ble skrevet under, vi forklarte at det var greit å ikke ønske å svare på spørsmål, trekke tilbake samtykke etter intervjuet eller ved en senere anledning, før vi presenterte oss selv og rollene våre under intervjuet (Thagaard, 2018). Så fikk informanten fokuset med at vi spurte om bakgrunnen og hva går jobben dens går ut på i dag. Det neste temaet var åpne mangfold, hva de legger i begrepet og om begrepet har endret seg over tid for de. Her ønsket vi at informantene skulle begynne å rette fokuset sitt mot temaet vårt og komme med egne erfaringer og betraktninger (Johannessen et. al., 2021). Som overgangsspørsmål, hvor vi går fra betraktninger til mer personlige erfaringer hadde vi spørsmål om hvordan de vurderer ulike kompetanser når de rekrutterer ledere. Her ønsket vi deres egne vurderinger, beskrivelse av egen forståelse og hvordan de vektla de ulike kompetansene (Johannessen et. al., 2021).

I våre nøkkelspørsmål, som er hoveddelen av intervjuet, spurte vi mer om hvordan utvelgelse av kandidater til intervju foregår, fra første- til andregangsintervju og den endelige avgjørelsen (Johannessen et. al. 2021). Vi spurte om hvilke vurderinger som ble gjort underveis og hvilke faktorer som var tungtveiende. Dette er eksempel på spørsmål som vi fikk gode, utdypende svar fra våre informanter. Vi hadde også en kort del etter nøkkelspørsmål hvor vi stilte noen litt mer sensitive spørsmål, og ett av de var spørsmål om de angret at de ikke hadde tilbudt stillingen til en annen kandidat enn det de hadde gjort. Vi ønsket her å finne ut hvor det kan "lugge" litt, og om de kjente på at de skulle ønske de hadde valgt annerledes i rekrutteringsprosessen. Vi fikk gode refleksjoner her, men også svar på at informantene opplevde at de hadde stort handlingsrom (Johannessen et. al., 2021). Som

avslutning på intervjuet så spurte vi informantene om det var noen spørsmål de savnet eller om det var noe mer de ville si, eller trodde vi ville spørre om (Johannessen et. al., 2021). Vi opplevde intervjuene som fine og med en god stemning hele veien, og informantene viste oss stor tillit og vi føler at de åpent delte av sine erfaringer og tanker og oppriktig ønsket å gi oss den informasjonen vi spurte etter (Johannessen et. al., 2021). Det ble endel latter innimellom spørsmålene noe som for oss viste at de slappet av og at man kan le litt av dette tema også, selv om vi merker at det også er litt vanskelig å snakke om.

3.3.2 Utvalg av informanter

Teorier innen metodologi handler om teknikker og prosedyrer for å finne mest mulig riktig og relevant kunnskap om det vi undersøker (Johannessen et al., 2021). I en fenomenologisk studie er man opptatt av informantens subjektive opplevelse og man er også opptatt av at det er informanten selv som opplever og erfarer fenomenet (Johannessen et al., 2021). Det er ingen grense for hvor mange informanter man har, men det er vanlig at det bygger på erfaringene til et fåtall informanter (Johannessen et al., 2021). Mindre prosjekter har et utvalg på 10-15, men når det er studentprosjekt med begrenset tid og ressurser er det vanlig å begrense det til færre intervjuer (Johannessen et al., 2021). Vi landet til slutt på 7 informanter i vår studie, og vi begynte etter 5 intervju å se at det utkrystalliserte seg noen retninger i funn ut fra svarene vi fikk. Vi rådførte oss også med veileder om antall informanter, og vi tok kontakt med prøveintervju informanten og vi fikk også bruke det intervjuet som grunnlag i studien sammen med de seks andre.

Informantene våre er nøkkelinformanter, det vil si at vi har valgt ut disse med bakgrunn i rollene de har i organisasjonen (Johannessen et al., 2021). Med problemstilling “Hvilken betydning har mangfold og mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere i offentlig sektor?”, så ønsket vi å snakke med noen som har ansvaret for lederansettelser i offentlig sektor. Nesten alle informantene er ledere som rekrutterer ledere i offentlig sektor, har kunnskap om rekrutteringsprosessen og om selve ledelsesutøvelsen, og det er for oss et hensiktsmessig utvalg (Johannessen et al. 2021). Det er en informant som ikke er leder, men som fyller kriteriene vi har satt. Vi ønsker ikke å utdype dette mer på grunn av personvern og lovnad om anonymitet. Vi forskere drøftet de ulike organisasjonsleddene i de tre organisasjonene for å velge ut informanter på noenlunde likt nivå i organisasjonen, dette for at konteksten til informantene skulle være mest mulig lik (Thagaard, 2018). Alle informantene ga oss nyttig og grundig informasjon om de fenomen og tema vi ønsket å studere i forhold til

problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. De delte gode beskrivelser og betraktninger rundt mangfold, ledelse og rekruttering, og de kommenterte på ulike vis at det var en spennende studie vi var i gang med (Johannessen et al, 2021).

Mangfoldet blant våre informanter må også ses i lys av hvordan vi velger å bruke mangfoldsdefinisjonen til Kandola og Fullerton (1998) og Riiser (2018). Sett i lys av ytre mangfold vil du se mann, kvinne, lys i huden, norsk utseende og språk og en alder på pluss minus 50 år. Erfaringsbakgrunnen deres var variert, noen hadde hatt lederstillinger så og si hele veien, mens andre hadde startet som assistenter og vokst med stillingene. Utdanningene de hadde var flerfoldig, alt fra harde tall til myke mennesker med ulike kombinasjoner. Vi spurte ikke om legning, familiestatus, interesser og verdier, men hadde vi gått inn på dette så hadde nok også kunne bildet blitt enda mer mangfoldig.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å ha et prøveintervju for å teste ut intervjuguiden vår, både på spørsmålsrekkefølge og om vi fikk svar på det vi ønsket ut fra spørsmålene våre (Johannessen et al., 2021). Prøveintervjuet bidro til at vi fikk øvd på selve intervjuet og vi fikk mulighet til teste ut intervjuguiden med tanke på å holde tiden på omtrent 60 minutter. Vi erfarte under prøveintervjuet at intervjuet ble litt “hakkete”, med det mener vi at vi måtte gå tilbake til tema vi egentlig var ferdig med fordi vi hadde glemt å spørre nyttige spørsmål mens vi var på temaet. Vi gikk gjennom alle spørsmålene, fjernet noen av oppfølgingsspørsmålene og endret rekkefølgen for en bedre flyt i samtalen gjennom hovedspørsmålene. Vi fant ut at intervjuet var litt for langt og vi måtte ned i tid, noen spørsmål ble også tydeliggjort for informanten forsto ikke helt hva vi mente med spørsmålet (Johannessen et al., 2021). I samtalen vår etter prøveintervjuet fant vi også ut raskt hva som var den naturlige flyten i spørsmålene, og det var en enkel og nyttig til å endre på. Vi lot også informanten prate litt langt ut på siden av tema, og fant ut av vi måtte holde oss til spørsmålene og temaet litt strammere på de kommende intervjuene for å holde tidsfristen vi selv hadde satt på maks 60 minutter (Johannessen et al., 2021). Prøveintervjuet varte i 1 time og 12 minutter, mens de andre seks intervjuene varte mellom 45 og 60 minutter hver.

For vår del var prøveintervjuet veldig nyttig og ga oss muligheten til å spisse og endre, men i tillegg så vi at vår guide fungerte bra. Informanten fra prøveintervjuet ga så mye verdifull

informasjon at det er tatt med i studien vår på lik linje med de resterende informantene, med godkjenning fra informanten selv. Intervjuguiden vår er med som vedlegg i oppgaven.

I Thagaard (2018) står det om ulike utfordringer vi kan møte på under intervjusituasjonen, det kan blant annet være at informantene forteller det de tror intervjueren vil høre. Vi kan ikke utelukke at det skjedde under intervjuet, for selv om vi forsøkte å være åpne og undrende i våre spørsmål så kan samtalen bli preget at kontakten som oppstår mellom forsker og informant (Thagaard, 2018). Målet er å ikke påvirke intervjupersonen og måten de svarer på spørsmålene våre, for vi ønsket en åpen refleksjon og oppriktighet i svarene som komme (Thagaard, 2018). Det kan være at informantene presenterer det de forteller på en gitt måte for å fremstille organisasjonen på en gunstig måte, og at de svarer på en bestemt måte for å gjøre et godt inntrykk (Thagaard, 2018). Intervjupersonene kan også belyse problematiske sider ved jobbsituasjon sin for å overbevise forskerne om at de er i en vanskelig situasjon (Thagaard, 2018). Enkelte informanter fortalte at de var spente i starten av intervjuene, og noen sa de var litt stresset. Noen av de sa de trodde vi skulle stille mer utfordrende og konfronterende spørsmål i forhold til dette med innfrielse av mangfoldsmål i organisasjonen. Både taushet fra intervjuobjektet og det å prate “for” mye om et tema, er noe vi som forskere har blitt nødt til å forholde oss til underveis i intervjuet (Thagaard, 2018). Dette erfarte vi spesielt med beskrivelse av fenomenet mangfold og når informantene skulle beskrive den endelige avgjørelsen for ansettelse. En annen utfordring vi møtte på var at vi hadde informanter i egen og hverandres organisasjon, og planen var at vi ikke skulle være med i egen organisasjon. Som skrevet over ble det endringer på grunn av sykdom, og der vi måtte være med i egen organisasjon fikk informanten tilbud om å utsette intervjuet, trekke seg eller gjennomføre med forsker ansatt i egen organisasjon. Alle tre det gjaldt gjennomførte som planlagt.

For å sikre oss at informantene hadde forstått spørsmålene våre, så gikk noen litt over i hverandre. Dette gjorde at vi kunne få frem nyanser, men det kunne også være frustrerende for informantene å få frem detaljer de kanskje ikke helt hadde ord på. Vi kjente også på at mange informanter kom med spennende betraktninger som var litt på siden av studien, og det var vanskelig å være intervjuer og ikke følge sidesporene helt ut noen ganger. Vi forsøkte å komme med oppmuntrende små ord, eller bekræftende nikk, for å vise at vi forstår og oppmuntret til videre prat (Thagaard, 2018), men var også oppmerksomme på at det ikke skulle bli for mye se det ble “riktig” det de sa. Vi tilpasset også spørsmålene slik at de ble

som tilbakemelding på det informantene hadde forklart (Thagaard, 2018), dette kunne være “det du sa nå, gjør meg mer nysgjerrig på hvordan du tenker rundt ...” for deretter å komme med neste spørsmål fra intervjuguiden vår.

Når intervjuet var gjennomført og vi forklarte hvilket perspektiv vi har på ha på mangfoldsbegrepet i oppgaven fikk vi spennende refleksjoner. Flere sa at de skulle ta med seg bredden i begrepet videre, og at de i neste rekrutteringsprosess kom til å tenke mer på mangfold og sammensetningen av ulikheter. Denne samtalen skjedde etter at opptaket var stoppet.

3.4 Koding og analyse

Det er mange ulike måter å gå frem med koding og analyse innen fenomenologisk metode, og vi vil her presentere måten vi har valgt å gjennomføre det på.

3.4.1 Induktiv og iterativ tilnærming

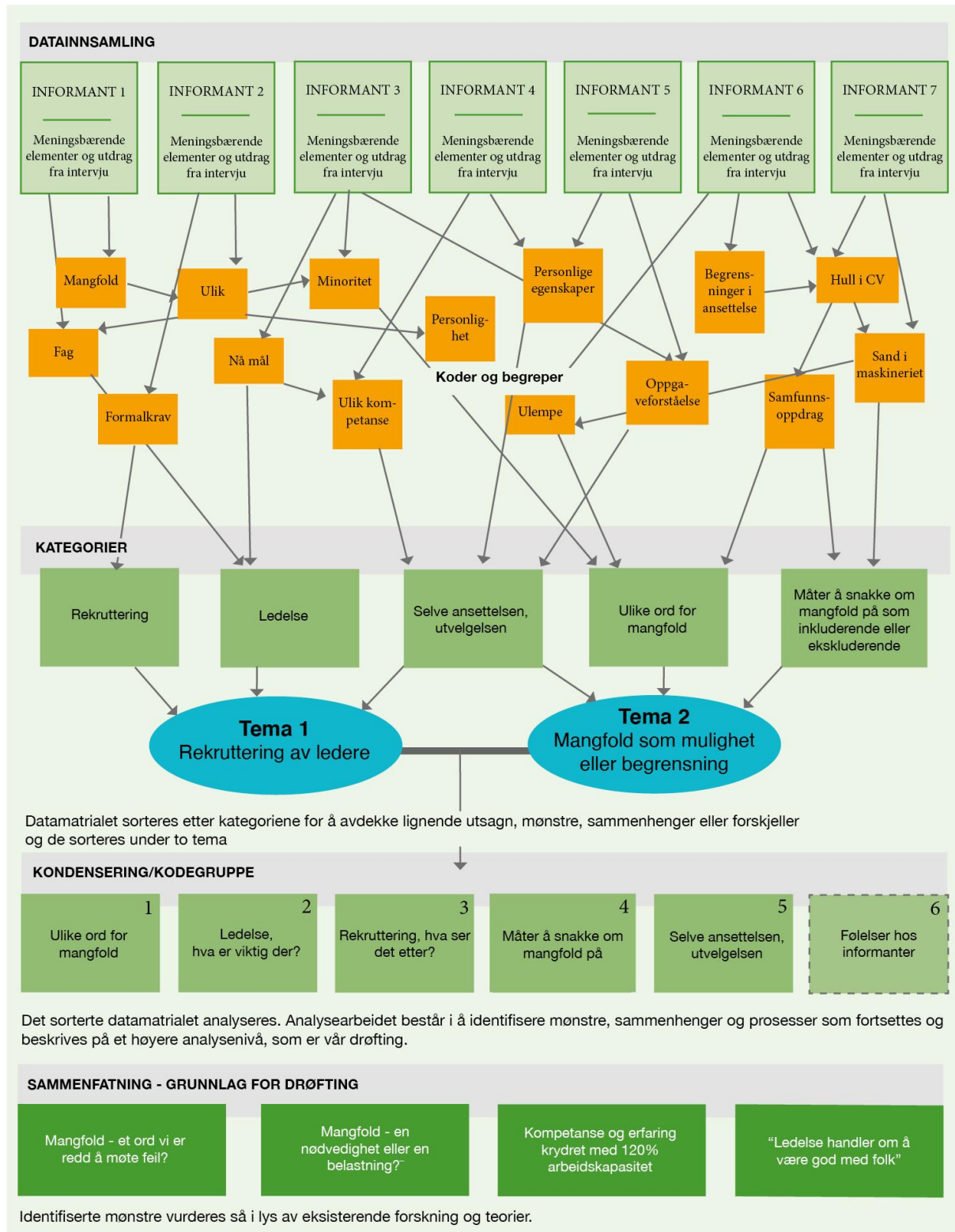
Teorien brukes som et bakteppe gjennom hele oppgaven, men også for å tydeliggjøre hvilket tolkningsfokus vi har og hva som har inspirert oss langs veien til målet (Malterud, 2018). Analysen er induktiv og litt iterativ (Malterud, 2018). Med induktiv mener vi at vi tar utgangspunkt i empiri fra informantene, studerer den virkeligheten de har fortalt oss uten at vi har helt konkrete forventninger eller hypoteser i bunn. Vi hadde en problemstilling som et bakteppe for intervjuguiden og prosjektet vårt, men den var åpen og undrende. Vi hadde antakelser, med bakgrunn i at vi bruker egne organisasjoner, men vi kjente ikke til de faktiske forholdene på temaet til ledelsen for å gå frem deduktivt (Nyeng, 2012). En deduktiv prosess handler om å teste presise hypoteser fra teori på praksis/virkeligheten, og om de stemmer overens, fra teori til empiri (Nyeng, 2012). Deduktiv tilnærming krever en kjennskap til, og en avgrensing på, en del av virkeligheten for å kunne gå teoriens innhold etter sømmen. Ettersom vi bruker et så stort fenomen som det mangfold er, så ble det riktig for oss å ha en induktiv tilnærming der vi var åpne, søkende og vi gikk fra empiri til teori (Nyeng, 2012). En induktiv tankegang gjør at vi abstraherer funnene fra informantene til noe mer allment, mens en deduktiv tankegang omsetter kunnskap fra gruppenivå over til enkeltpersoner (Malterud, 2018). For at en induktiv tilnærming ikke skal bli synsing og snever lokalkunnskap, gikk vi systematisk frem med grundige overveielser av hva som kan styrke overføringen av funnene våre (Malterud, 2018).

Den systematiske tekstkondenseringen var svært tidkrevende med fokus på mange detaljer sammen med et helhetsblikk, og vi ble etterhvert kjent med det som kalles en iterativ prosess (Malterud, 2018). Vi kunne da fortsette på den strukturen vi hadde, men kunne også bevege oss litt på siden, i nye mønstre, stoppe opp og drøfte sammen. Vi hadde stor glede av å diskutere funnene sammen med hverandre, hvordan vi tolket funn fra informanter likt og ulikt med bakgrunn i erfaringer og perspektiver (Malterud, 2018).

3.4.3 Helhetsinntrykk

Etter å ha gjennomført til sammen sju individuelle intervju, ble lydopptakene transkribert over til 111 transkriberte tekstsider med rådata, skrevet på bokmål med enkel linjeavstand (Malterud, 2018 og Justesen & Mik-Meyer, 2010). Gjennom transkriberingen ble vi godt kjent med teksten og meningsinnholdet informantene ga oss, både det vi hadde vært med på å gjennomføre selv og det vi hørte for første gang. Underveis i transkriberingen snakket vi ofte sammen og delte med hverandre det vi hørte og satt igjen med av helhetsinntrykk fra de ulike informantene (Malterud, 2018). Vi opplevde alle at det var et ønske om mangfold hos alle informantene, og at det av ulike grunner ikke helt ble helt sånn i praksis. Det var godt å ha med problemstillingen som en påminnelse under hele kodings- og analyseprosessen, for det er lett å gå seg bort i materialet.

Vi har visualisert vår kodingsprosess slik at det skal være lett å følge vår tankegang i prosessen, dere ser både antall informanter, rekkefølge på prosessen og logikken i arbeidet i modellen som er vist under. Den er bygd på og inspirert av Johannessen et.al. (2016 s. 179, 2021) og Malterud (2018) sin koding og kategorisering av kvalitativt datamateriale.



3.4.4 Meningsbærende elementer

I denne delen forsøkte å vi velge ut deler av teksten som på en eller annen måte hadde kunnskap vi ønsket å ta med videre (Malterud, 2018 og Johannessen et. al 2021). Dette var en vanskelig og tidkrevende prosess, men vi så også at vi hadde fått et utrolig rikt materiale fra informantene våre. Vi tok ut setninger og avsnitt fra det informantene hadde sagt, vi forsøkte å være så empirinære vi kunne, så vi endret ikke på noe av det informantene hadde sagt (Tjora, 2021). Etter å ha gått igjennom alle syv intervjuene, skrevet inn meningsbærende elementer i en tabell der vi kunne ha oversikt over hva som kom fra hvem, gikk vi deretter videre til koding.

3.4.5 Koder og kategorier

Da vi gikk i gang med kodingen tok vi hvert meningsbærende element, snakket sammen og ga de koder som vi mente passet til innholdet det meningsbærende elementet hadde (Malterud, 2018 og Johannessen et. al 2021). Det kunne være koder som “formalkrav”, “personlige egenskaper”, “kompetanse” med mer. Vi fikk til sammen 137 ulike, unike koder. Disse kodene reduserte vi igjen til seks ulike kategorier som igjen ble redusert til to tema (Johannessen et. al 2021). Kategoriene ble “Begrepet mangfold”, “Måter å snakke om mangfold på”, “Ledelse”, “Rekruttering”, “Selve utvelgelsen og ansettelsen” og “Følelser hos informanter.” Å gå fra koder til kategorier var en iterativ prosess gjorde at materialet vårt opplevdes mer robust, og det ble lettere å se at de små detaljene også ga oss et stort bilde; og at noen av delene måtte bort selv om de var spennende (Malterud, 2018). Denne delen var tidkrevende, og vi fikk erfare at fagbakgrunnen vår gjorde at vi så ting ulikt. Samtidig var kodingen en viktig del der vi kjente at vi kunne frigjøre oss mer fra våre egne antakelser og forforståelser, og der vi de helt konkret så på hva det er informantene sier. Det var også her vi opplevde at det ble enklere å se hvilken teori som passet best ut fra problemstillingen vår og den empirien vi nå satt med. De to temaene vi løftet det hele opp i ble “Mangfold som mulighet eller begrensning?” og “Rekruttering av ledere.” De temaene passer godt med problemstillingen vår, men nå var det kunnskap fra informantene som satte preget på innholdet, ikke vår forforståelse og antakelser.

Meningsbærende element	Kode	Kategori	Tema
Mangfold for mangfoldets skyld er heller ikke et poeng (...) Hvis den personen blir veldig sårbar (...) får vi jo ikke den glidende overgangen med fagene oss imellom igjen, så det kan jo bli en ulempe	Mangfold Ulik Personlighet Fag Ulempe	Måter å snakke om mangfold på	Mangfold som en mulighet eller en begrensning

3.4.6 Kondensering

I denne delen forsøkte vi å systematisk hente ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen (Malterud, 2018 og Johannessen et. al, 2021).

Vi trakk så ut deler av teksten, fra de meningsbærende elementene, som passet til hver kategori for å kondensere innholdet (Johannessen et al., 2021). Det vi oppdaget under dette arbeidet var at vi også husket andre ting informantene hadde sagt som passet til det vi hadde som kategori, men som ikke var med under de meningsbærende elementene. Vi gikk derfor gjennom hele den transkriberte teksten en gang til for å være sikker på at vi hadde fått med alt som passet til kategoriene jfr figur 11.1 i Johannessen et al., 2016. Det som også kom tydelig frem under denne gjennomlesningen var følelsene hos informantene vi snakket med. Både de følelsene de selv uttalte høyt til oss og de vi observerte. Noen sa at de var stressa før intervjuet, redd for at de ikke hadde svar å gi, redd for å svare “feil”, men også måten noen svarte “korrekt”, nølende eller fortalt om episoder de ble flaua (“rødmende”). Det kan virke som informantene trodde vi var ute etter fakta og måloppnåelser hos organisasjonen, mens vi var ute etter deres subjektive oppfatning av et fenomenet mangfold i en rekrutteringsprosess av ledere. Dette var nok en modningsprosess for oss å kunne se også, og vi er utrolig glade for at vi tok den ekstra runden i kondenseringen. Vi fant også nye “gullsitat” som ble brukt videre i drøftinga (Malterud, 2018).

3.4.7 Presentasjon av funn

Her presenterer vi funn fra studien knyttet opp mot problemstillingen “Hvilken betydning har mangfold, i rekruttering av ledere i offentlig sektor?.” Vi presenterer dem med det tema de faller naturlig inn under selv om de naturlig også går litt over i hverandre. De to temaene er **mangfold som mulighet eller begrensning** og **rekruttering av ledere**. Vi legger opp analysedelen etter de to temaene som hovedkapittel i 4.1 og 4.2 og underkapittel presenteres etter samme inndeling som tittel på kodegruppene.

Mangfold som mulighet eller begrensning

Flere av informantene våre ga uttrykk for at de hadde vært spent før intervjuet, og noen uttrykte helt konkret at de hadde sovet litt dårlig og var usikker på om de hadde nok kunnskap om mangfold. Vi opplevde at de forsøkte å svare “riktig” når de svarte på hva de legger i mangfoldsbegrepet, og brukte tid på å formulere svarene sine.

Vi opplevde at alle informantene benyttet et utvidet mangfoldsbegrep utover i intervjuet. Synlig mangfold var det som ble nevnt først, mens det som vi definerer som usynlig mangfold kom tydeligere frem når informantene etterhvert snakket mer fritt. Informantene var i starten av intervjuene opptatt av typiske målbare kriterier i møtet med mangfoldsbegrepet, mens når spørsmålene dreide seg inn mot rekrutteringsprosessen opplever vi at informantene raskt kommer med egne refleksjoner.

Flere av informantene beskriver mangfold som en minoritet eller en gruppe det bør/må tilrettelegges for i arbeidshverdagen.

Et fåtall av informantene oppgir at de har en klar strategi for å ivareta mangfold ved rekruttering.

Rekruttering av ledere

Alle informanter oppgir at i en rekrutteringsprosess er det den innledende jobbanalysen som legger premisene for kvalifikasjonskravene. Formell kompetanse og erfaring innen ledelse oppleves som styrende for utvelgelse til intervju. De snakket også om at fagkompetanse på det fagfeltet de skal lede var en fordel, dette ble av flere knyttet opp mot enten legitimitet overfor de ansatte og forståelse av tjenesten eller fagområdets natur.

Flere av informantene oppgir at mangfold ikke betraktes som sentralt eller førende for en rekrutteringsprosess. Fokuset for de fleste er å rekruttere den best egnede til å fylle lederstillingen.

Alle informantene oppgir at vurderingen gjennom rekrutteringsprosessen er sammensatt av ulike utvalgsmetoder, men at det også er en betydelig utøvelse av skjønn i den samlede sluttvurderingen. De forteller at det oppleves at skjønnsutøvelsen hos den som rekrutterer ofte er utslagsgivende når det skal foretas en endelig utvelgelse av kandidat til en stilling.

Få av informantene oppgir å ha fokus på mangfoldsledelse som kompetanse ved lederrekruttering. Samtidig beskriver de lederoppgaver og utøvelse av ledelse som vil kreve et stort spekter av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger.

Vi velger oss i analyse og i drøfting å beskrive våre informanter i en språklig form, hvor vi omtaler informantene som han. Dette gjør vi for å være empirinær og fordi ordet informant er et hankjønnord. Dette er også med på å anonymisere identiteten til de ulike informantene våre.

3.5 Reliabilitet og validitet

For å kunne være transparent i det vi har gjort, har vi også hatt fokus på å vise hvordan vi har gått fram for å samle data for å vise påliteligheten og for å vise hvilken kontekst dataen er og kan være relevant (Johannessen et.al, 2021). Reliabilitet kan sammenliknes med holdbarhet i data, mens validitet kan deles opp i intern validitet, som handler om hva empirien er sann om, og ekstern validitet, som handler om overførbarheten til empirien (Malterud, 2018). Intern validitet handler om relevans, mens ekstern validitet handler om kontekst (Malterud, 2018).

For å vise at studien er gjennomført med reliabilitet, pålitelighet, så har vi forsøkt å beskrive nøyaktig hvordan vi har gått fram og hvordan vi har gjennomført studiet (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Dette gjelder oss som gjennomførte studien, forskningsdesignet, vitenskapelig ståsted og intervju som metode.

Når det gjelder intervjuene så gjennomførte vi et prøveintervju som ga oss en oversikt over hva som fungerte og ikke i intervjuguiden, den ble komprimert og korrigert slik at spørsmålen ikke opplevdes så overlappende. Vi fikk øvd på å få informanten til å senke skuldrene og få den til å snakke fritt. Noe vi synes fungerte spesielt godt når intervjuet var godt i gang og informanten hadde snakket seg varm. Prøveintervjuet varte i ca. 90 minutter, men resterende intervju ble timet bedre og varte ca. 60 minutter pluss minus noen minutter.

Når det gjelder validiteten har vi forsøkt å få innblikk i informantenes opplevde livsverden rundt temaene mangfold, rekruttering og ledelse, noe som er fenomenologienes ambisjon (Justesen og Mik-Meyer (2010). En optimal setting ville vært om informantene selv fikk lese og kommentere analysen. En respondent-valideringsprosess er derimot tidkrevende og arbeidet gjennomføres innenfor en stram tidsramme, så det vil ikke bli prioritert (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Hvis vi skal se på overførbarheten, eller generalisering, så handler det i en induktiv prosess om å bygge teoretiske oppfatninger på empiriske observasjoner, trekke slutninger fra individuelle tilfeller over til en mer vidtfavnende og allmenn konklusjon (Malterud, 2018 og Nyeng, 2012). Med en induktiv metode kan vi gjøre interessante oppdagelser, se sammenhenger og fremstille dristige teoretiske påstander, men resultatene vil alltid være usikre (Nyeng, 2012). Haraway (1991 i Malterud, 2018) beskriver at det bare er unntaksvis at forskning kan levere allmenngyldige resultater, men at de må betraktes ut fra den kontekst den befinner seg i, både samfunnsmessig og historisk.

Malterud (2018) skriver at generalisering er et uttrykk som inviterer til et urealistiske assosiasjoner om allmenngyldig overføring, men hun skriver også at forskeren skal arbeide for å styrke graden av overførbarhet av kunnskap som er funnet bare man er oppmerksom på konteksten og graden av styrke i funn. For oss var det å få kunnskap om et fenomen som mangfold i en noenlunde lik kontekst, individuelle intervju med ledere som rekrutterer ledere i en offentlig organisasjon. Hvis dette skaper kunnskap og gjør at andre forstår mer av det de selv står i ut fra det vi har gjort så er det supert, men ikke et mål i seg selv (Malterud, 2018). Som beskrevet så kommenterte noen av informantene dette med at intervjuet hadde gjort at de så en større bredde i mangfoldsbegrepet, og at de i neste rekrutteringsprosess kom til å tenke mer på mangfold og sammensetningen av ulikheter.

3.6 Etiske refleksjoner rundt egen rolle

I samfunnsforskning er det vanskelig med forskernøytralitet da vi som går inn i studien alltid vil engasjere oss i temaet på et eller annet vis. Tjora (2021) anbefaler derfor å synliggjøre alle steg i prosessen for å være så transparent som mulig, og vi har som mål å gjøre det.

En utfordring vi møtte på var at vi hadde informanter i egen og hverandres organisasjon, og planen var at vi ikke skulle være med i egen organisasjon. Det ble endringer på grunn av sykdom blant oss, og der vi måtte være med i egen organisasjon fikk informanten tilbud om å utsette intervjuet, trekke seg eller gjennomføre med intervjuer som er ansatt i egen organisasjon. Alle tre det gjaldt gjennomførte som planlagt.

Å forske i egen organisasjon har medført noen fordeler som blant annet det å ha lett tilgang på informanter og det å finne tid til intervjuer. Det har også gitt oss en fordel med tanke på

kultur og fagspråk som vi lett kjenner igjen. Vi passet på slik at våre spørsmål i intervjuguiden ikke ble ledende på noen måte, og var så nøytrale som mulig (Nielsen og Repstad, 2006). Vi har vurderte det slik at vi har få spørsmål som er kompliserte og sensitive i en slik grad at det skal være noen utfordringer med å stille disse spørsmålene til våre informanter. Vi fikk heller ikke inntrykk av at noen av dem opplevde spørsmålene som ubehagelig å svare på med oss som intervjuere (Nielsen og Repstad, 2006). Det kan også være noen ulemper med å kjenne organisasjoner godt, og det kan være lett å tolke svar i en gitt retning, og ikke ha nøytralt nok blikk (Nielsen og Repstad, 2006). Dette har vi vært svært bevisst på og vi har forholdt oss til den faktiske dataen. Vi har kvalitetssikret opprinnelige data med hverandre for å sikre at vi ikke har tillagt informantene noe de ikke har sagt.

Vi er også klar over at masteroppgaven skal kunne presenteres og leses av våre organisasjoner. Hadde våre funn vært av en karakter som var mer sensitiv, så ville vi vurdert å publisere den med unntatt fra offentligheten (Nielsen og Repstad, 2006). Med tanke på studiens innhold og funn, som stemmer overens med annen forskning på feltet, så ble ikke dette vurdert som en risiko. Vi håper også at våre funn kan være nyttige for det videre arbeidet på feltet, noe som også var en del av hensikten med studien.

Vår rolle under intervjuene var å få informantene til å føle seg trygge og slappe av slik at de følte at de kunne snakke fritt og ærlig. Vi hadde fokus på å være rolige og snakket med en dempet tone. Vi som skulle intervjuer møttes ca 30 minutter før hvert intervju for å gå gjennom og forberede oss mot den vi skulle snakke med. Selv om vi studerer egen organisasjon har vi passet på å være profesjonelle i all kontakt, før under og etter intervjuene i alt som handler om oppgaven (Nielsen og Repstad, 2006). Vi var bevisst at vår rolle var endret under intervjuet i egen organisasjon, men i realiteten så var dette kun et intervju det var noe nær tilknytning mellom informant og teknisk intervjuer. Vi så liten forskjell på åpenhet eller trygghet hos informantene, noe som igjen styrker vår teori om at selv om vi intervjuer i egne organisasjoner, så påvirket det ikke svarene til informantene våre i den grad at svarene ble tilpasset på noen måte (Nielsen og Repstad, 2006).

Vi hadde flere diskusjoner rundt dette med å intervjuer i egen organisasjon og spesielt hvilket ledd i organisasjonen vi skulle velge for å få svar på det vi er nysgjerrige på. Vi har fulgt de forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et al., 2021 og Thagaard, 2018). Vi har søkt og fått undersøkelsen godkjent av NSD i mai (vedlegg 1), informantene ble først spurt om å

delta, fikk først informasjon på epost og skrev under samtykkeskjema før intervjuet startet. Det ble også opplyst om at de kan trekke seg etter intervjuet og de kan ta kontakt med oss i ettertid. Selve intervjuet ble tatt opp via mobilappen "Nettskjema Diktafon" som er gjort tilgjengelig fra Universitetet i Oslo og datamaterialet blir lagret etter retningslinjer som støtter GDPR/personvern (Personopplysningsloven, 2016, §6-1a) hos TSD som er i tråd med NORD Universitet sitt personvern reglement. Når vi transkriberte teksten anonymiserte vi den og selve lydfilene vil bli slettet når studien er avsluttet.

Vi har anonymisert informantene ved å omtale alle informantene som han, og bruke informantene som begrep om alle lederne som ble intervjuet. Vi omtaler alle som at de jobber i en offentlig organisasjon, heller enn å beskrive arbeidssted mer spesifikk. Når informantene våre leser oppgaven vil de nok kunne kjenne igjen enkelte av sine egne utsagn, men for en annen leser skal det ikke være mulig å gjenkjenne hvem av informantene som har sagt hva, hvem de er eller hvor de jobber (Johannessen et al., 2021 og Thagaard, 2018).

Når intervjuet var avsluttet og vi avsluttet opptaket spurte vi informantene hvordan de hadde opplevd intervjuet og de ønsket komme med egne betraktninger. Vi spurte også om de reagerte på noen av spørsmålene våre. Flere av informantene fortalte at intervjuet hadde satt igang en refleksjon rundt dette med mangfold, også underveis i intervjuet. Flere informanter sa at de trodde intervjuet kom til å være mer rettet mot hvor mye mangfold de faktisk hadde i sin organisasjon, og mer spesifikt enn de opplevde at vi var i spørsmålene. Flere av informantene påpekte at dette hadde vært nyttig for dem, og de gav uttrykk for at de likte perspektivet vi hadde på studien. Flere av informantene spurte også om vi kunne komme og presentere den ferdige masteroppgaven, de var veldig interessert i sluttresultatet. Noen fortalte at de i neste rekrutteringsfase kom til å huske det de selv hadde reflektert over på grunn av våre spørsmål, og muligens gjøre noen endringer i rekrutteringsprosessen fremover.

Vi har valgt å se mangfold i en bred og vid kontekst, der alt fra meninger til hudfarge er en del av fenomenet mangfold. Vi korrigerer aldri informantene våre på mangfoldsbegrepet, og vi satte heller ikke et ord foran mangfold når vi snakket med dem. Med et ord foran mener vi som etnisk-mangfold eller meningsmangfold, men vi lot det stå helt åpent så de selv kunne velge hva de selv la i det. Vi som forskere har tatt utgangspunkt i et bredt syn på mangfold, som vi har definert i punkt 3.1 i metoden og vi var som tidligere nevnt opptatt av å ikke farge informantens eget syn på hva de selv tenker/mener er mangfold.

4. Presentasjon av funn og analyse

Her presenterer vi funn fra studien knyttet opp mot problemstillingen “Hvilken betydning har mangfold, i rekruttering av ledere i offentlig sektor?”

De vi velger å legge opp drøftinga etter er “Ulike ord for mangfold”, “Følelser hos informanter”, “Måter å snakke om mangfold på som inkluderer og ekskluderer”, “Ledelse”, “Rekruttering” og “Selve ansettelsen og utvelgelsen”, og det er disse vi ønsker å presentere i denne analysedelen.

Vi starter med å fortelle hvilke funn studien ga oss som går under tema mangfold som mulighet eller begrensning, før vi går over analysedelen som forteller mer hvordan vi forstår funnene. Vi fortsetter med å fortelle hvilke funn studien ga oss som går under tema rekruttering av ledere, før vi går over til neste analysedel som forteller mer hvordan vi forstår de funnene.

Beskrivelser og formuleringer kan oppleves å gå over i hverandre når man leser. og på samme måte kan analysene oppleves å gå over i hverandre. Det kan oppleves at samme forhold trekkes frem i flere sammenhenger, dette henger sammen med vårt ønske om å få frem små nyanser i analysene, men samtidig så går også empirien vår over i hverandre.

4.1 Mangfold som mulighet eller begrensning

Vi opplever at alle informantene benytter seg av et utvidet mangfoldsbegrep, det Kandola og Fullerton (1998) omtaler som synlig og usynlig mangfold. Det synlige mangfoldet er tydelig i starten av intervjuet, mens usynlig mangfold kommer tydeligere frem når informantene snakker mer fritt utover i intervjuet. Informantene er i starten av intervjuene opptatt av det vi betegner som målbare kriterier i møtet med mangfoldsbegrepet, mens når spørsmålene dreier seg inn mot rekrutteringsprosessen opplever vi at informantene raskt kommer med egne refleksjoner. Flere av informantene beskriver mangfold som en minoritet eller en gruppe det bør tilrettelegges for i arbeidshverdagen. Dette vil vi vise mer til konkret nedover i analysen.

Flere av informantene våre gir uttrykk for at de er spente før intervjuet starter, noen uttrykker at de sov litt dårlig og noen uttrykker at de var usikre på om de har nok kunnskap om mangfold til å svare godt nok på vegne av organisasjonen. Vi opplever at noen forsøker å

svare “riktig” når de svarer på hva de legger i mangfoldsbegrepet, og bruker tid på å finne de rette ordene og formulere svarene sine. Få av informantene oppgir å ha fokus på mangfoldsledelse som kompetanse ved lederrekruttering. Samtidig beskriver de lederoppgaver og utøvelse av ledelse som en jobb som krever et stort spekter av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Usynlig mangfold virker ut fra dette å ha en naturlig plass i vurderingen av mangfoldskompetanse når det ansettes nye ledere, selv om de ikke bruker begrepet mangfoldsledelse.

I teksten som kommer vil vi gjøre en analyse av funn som er beskrevet over. Vi finner at uttrykket “mangfold som mulighet eller begrensning” er komplekst, og at kunnskap om mangfold i en rekrutteringsprosess er en forutsetning for at det skal bli en mulighet.

4.1.1 Ulike ord for mangfold (Kodegruppe 1)

“*Mangfold er et krevende begrep*” sier en av informantene våre, og det gjenspeiler på mange måter det alle informantene snakker om. Det er egentlig et paradoks, for når informantene blir spurt om hva de legger i ordet mangfold, er det på mange vis likt, men i måten de bruker ordet underveis i intervjuet ser vi store ulikheter.

Vi finner at de fleste informantene først snakker om mangfold ved hjelp av begrep som “*alder*”, “*kjønn*”, “*etnisitet*” “*funksjonsnedsettelse*.” Dette er de samme ordene som blir nevnt i mangfoldserklæringen (Statens arbeidsgiverportal, 2022), og som står i mange av stillingsutlysningene. Videre utover i intervjuet kommer derimot begrep som “*utdanning*”, “*erfaring*” og “*bakgrunn*.” Vi opplever dermed at informantene først trekker frem eksempler på synlig mangfold, før de utover i intervjuet trekker frem usynlig mangfold (Kandola og Fullerton, 1998).

Flere informanter snakker også utover i intervjuet om “*tverrfaglighet*”, “*komplementær kompetanse*”, “*ulikhet*”, “*personlighet*”, “*verdisett*”, “*annen kulturell bakgrunn*”, “*ulike perspektiver*”, “*mangesidighet*” eller som en av informantene sa, “*vi må ha takhøyde for forskjellighetene*.” Dette viser at mangfold er mangfoldig, og det brukes mange begreper på inndelinger innenfor mangfoldsbegrepet.

Forskjellighetene som informanten trekker frem omtaler Kandola og Fullerton (1998) som synlige og usynlige mangfold, mens Griggs (Wentling og Palma-Rivas, 1997) omtaler det

som primære og sekundære dimensjoner i mangfold. Plummer (2018) viser til en annen tolkning der det er en seksdeling på mangfold og oppdelingen er individuelt, interpersonlig, gruppe, organisasjon, samfunn og globalt mangfold. Her går synlig og usynlig mangfold inn under hver kategori, og det kan være overlappende dimensjoner.

Mangfold er med andre ord et dynamisk begrep som må forstås i den sammenheng og kontekst det oppstår i. I denne studien naturlig for oss å se til Standard Norge (2018) og ledelsessystemer for mangfold (2018). Hvor mangfold sees på som en sammensetning av forskjeller. Dette opplever vi er sammenfallende med Kandola og Fullerton (1998) sin omtale om mangfold som synlig og usynlig, og vi finner at det er et godt begrep å omtale forskjelligheten i mangfold på.

På ulike måter kommer informantene over på at det er "*ganske vanskelig*" å definere hva de egentlig legger i mangfold. De kommer inn på at selv om vi mennesker kan se ulike ut så kan vi være ganske like, og motsatt. Her er de inne på det mangfoldsteoriene også viser til, at konteksten til mangfold som begrep har en lang historie.

Allerede fra 60-70 tallet viser Quaiser-Pohl (2013) til betraktninger om mangfold som rasisme og diskriminering for hudfarge og kjønn. Da de første mangfoldsdefinisjonene kom på 80-90 tallet, var det fokus på flere av de samme forholdene; rase, kultur, etnisitet, kjønn, alder, funksjonshemming og arbeidserfaring (Bartz et.al., 1990). Det tok ikke mange årene før det var flere som kom med bredere definisjoner som Hayles (1996, s.105) sin beskrivelse av "*alle måtene vi er forskjellig.*" Det gikk da fra å ha et fokus på likhet og assimilasjon i en stor smeltedigel, til at fokuset ble på at delene ble til et større bilde (Wrench, 2007). Vi kan også se at mangfoldsdefinisjonene har gått fra et sosiologisk perspektiv, til et mer psykologisk perspektiv (Plummer, 2018).

Dette beskriver mangfold som et begrep som kan vekke sterke følelser hos enkeltmennesker, og dette er nok fortsatt gjeldende den dag i dag, dog med ulik intensitet i de ulike nasjonale kontekstene (Wrench, 2007). Dette finner vi også igjen hos en av våre informanter, som beskriver mangfold som "*et krevende begrep, det er litt stjålet av noen som gjør at de skrenker veldig inn hva det handler om.*" Dette kan være med på å forklare hvorfor mangfold også i dag, er et begrep det kan være vanskelig å snakke om.

Det er akkurat dette informantene våre kommer inn på når de snakker seg varme og trygge. En informant sier at *“det handler om hvem du er som person”*, og en annen informant sier at det er *“ulike mennesker med ulike talenter”* mens en tredje informant sier det på en litt annen måte med at *“vi er litt ulikt skrudd sammen oppi hodet”* og *“et åpent blikk for alle.”* Vi forstår det sånn at informantene sier at hver enkelt person må bli sett som den de er, den unike og at de tenker et mangfold av mennesketyper og personligheter.. De beskriver alle at det er viktig å ha bredde i blikket på kandidater som søker en lederjobb, og det kan forstås som at de ønsker å se den enkelte som en del av et større bilde (Wrench, 2007).

Vi gjenta dette utsagnet fra informanten som sier mangfold oppleves som *“et krevende begrep, det er litt stjålet av noen som gjør at de skrenker veldig inn hva det handler om.”* Det er her forforståelsen kan forstås til å bli *“kjønn”*, *“etnisitet”* *“funksjonsnedsettelse”*, det som ligger i synlig mangfold. Denne forståelsen kjenner vi igjen hos flere av informantene. Det kommer tydeligst frem i overgangen der de skal forklare hva de legger i ordet mangfold, og videre når vi snakker om rekruttering. Vi hører at de går fra å snakke om synlig mangfold til å ta inn usynlig mangfold, mens etter at opptaket av intervjuet var stoppet fikk vi høre at de trodde spørsmålene skulle handle mer om mangfold enn de opplevde at det gjorde. Når vi da forklarte hvilket perspektiv vi ønsker å ha på mangfoldsbegrepet, fikk vi spennende refleksjoner og flere sa at de skulle ta med seg akkurat dette videre inn i neste rekrutteringsprosess.

Ser vi mangfold i en norsk kontekst i lys av Brenna (2018, 2022a) og mangfoldsledelse (Standard Norge, 2018) så ser vi at det er store likheter til det synet som representeres der og til totalen av det informantene våre sier. Akkurat dette med at vi må se bredden og individene i mangfoldet, og benytte seg av potensialet i mangfoldet i organisasjonen (Standard Norge, 2018). Mangfoldsledelse handler om nettopp dette å forstå og utløse verdien i mangfold (Brenna, 2018). Brenna og Solheim (2018) skriver at det handler om lederes evne til å bygge felles identitet og en sterk inkluderende kultur ved å ta utgangspunkt i likhetene mellom ansatte og anerkjenne ulikhetene som en styrke.

Informantene våre snakket alle positivt om mangfold, de ønsket et større mangfold på hver sin måte, også kom det et men. Og etter dette men'et så finner vi mye spennende, men også noe vi kanskje var litt uforberedt på. Og det var hvilke følelser som på ulike måter ble uttrykt, både nonverbalt og verbalt. Og hva handler det om, egentlig?

4.1.2 Følelser hos informantene (Kodegruppe 6)

Selve mangfoldsbegrepet vekker nok noen følelser hos informantene. Vi finner at det ligger en slags usikkerhet med tanke på akkurat hva som legges i begrepet, slik at de får forklart alt de legger i mangfoldsbegrepet. Ingen av informantene visste på forhånd hva vi ønsker å legge til grunn for vår mangfoldsforståelse. Dette gjorde vi bevisst for å få frem deres subjektive tolkning av mangfold, uten at våre forståelser skulle ligge til grunn eller styre de inn i en retning.

Noen av informantene sa rett ut at de var spente på om de hadde nok kunnskap, de var spente på om organisasjonen innfridde på de inkluderende målene og noen fortalte at de hadde sovet dårlig natta før. Disse kommentarene kom i småpratene før selve intervjuet startet, og kan tyde på at enkelte hadde behov for å trygge seg selv og fortelle om egen usikkerhet på temaet mangfold. Vi hadde fokus på psykologisk trygghet ved å ha en struktur rundt intervjuet, ved å vise respekt for informantene, deres tid som de har gitt av til oss og deres roller og ved å stille nysgjerrige spørsmål. Vi ba om tilbakemelding på intervjuet, oss og våre spørsmål etter intervjuets slutt, dette finner du igjen i måten Edmondson (2018) legger til rette for psykologisk trygghet.

Vi merket også at kroppsholdningen til noen av informantene ble mer avslappet under intervjuet, og at de snakket mer fritt etterhvert. Og de kom med utsagn som "*vi må ikke late som om mangfold bare er rosenrødt, det er jo jævlig irriterende noen ganger*", og "*det er jo kanskje der gullet ligger, men det er jo også der irritasjonen ligger*" som viser oss at de ble trygge under intervjuet og sa de det oppriktig mente. Dette kan forstås som at de ønsker mangfoldet, men det kan også være at de mener at kan være hardt arbeid å få det til å fungere i praksis.

Men hvordan kan vi forstå dette irriterende informantene snakker om, Oddane (2017) sier at for å få mangfold til å fungere må man ha felles oppslutning. I følge Oddane (2017) og jobbrelevant mangfold så skal man få mennesker med ulike bakgrunn, ulike verdier og ulike måter å løse utfordringer på, så kan det bli et konkurrerende miljø og ulike forståelser kan igjen gi grobunn for diskusjoner og uenigheter. Man må legge til rette for et utviklende klima, hvor alle deltakere står fritt til å komme med sine ideer og løsningsforslag, også må de være enige om hvor de skal, hva som er målet. Oddane (2017) Vi forstår dette som at irritasjonen informantene snakker om kan sees på som at man skaper et potensielle konkurrerende miljø og

uenigheter kan komme til syne dersom man ikke på forhånd har lagt en plan og har et felles mål.

I Carlsen et. al (2012) derimot, kommer de med et perspektiv de kaller skapende motstand, som betyr at at tvil, motsetninger, kritikk og friksjon kan brukes aktivt for å inspirere og skape bedre ideer, og at dette ikke er støy man forsøker å unngå men aktivt jobber for å få til. Dette kan jo forstås som noe av det *“jævla irriterende”* som informantene sier, men de er likevel det de nevner som må til for å finne *“gullet”*, eller *“det er de her brytningene som skaper fremdrift”* som en av de andre informantene sier. Carlsen et. al. (2012) forteller at kreativitet er et rom som kan være farlig å gå inn i og som mange aldri våger å gå inn i, og for en organisasjon handler dette om toleranse for forskjeller og om å skape en arbeidsplass hvor det er lov å være kreativt uenig med kolleger.

Carlsen et. al (2012) forteller at idearbeid i organisasjoner kan være berikende og tilfredsstillende, men er også krevende prosesser hvor ideer spirer frem etter lange perioder med slit og stagnasjon. Idearbeid uten motstand er livløst og vanlig, men at dette vanlige som frister oss slik at vi kan slippe unna det som er vanskelig (Carlsen et. al., 2012). Vi forstår det som at den irritasjonen og brytningene informantene snakker om her er følelser rundt dette med mangfold, men som samtidig kan sees på som det som Carlsen et. al. (2012) referer til som skapende motstand. Vi forstår at denne motstanden/irritasjonen som det som kan gi fremdrift og energi til et prosjekt, forstås som det også kan være krevende og vanskelig å jobbe seg gjennom og også det som kan være fristende å slippe unna (Carlsen et. al., 2012).

En av informantene fortalte at det ble gjennomført et intervju med en arbeidssøker rett før praten med oss og *“det er litt paradoksalt, jeg satt og kjente på den følelsen selv i morges. jeg hadde en samtale med en arbeidssøker i dag som hadde litt dårlig norsk, jeg blir litt sånn rødmende når jeg tenker sånn, også visste jeg at jeg skulle snakke med dere etterpå.”* Vi opplevde at informantene hadde gode, gjennomtenkte tanker i mye av det vi spurte om, men likevel gjør mangfold noe med oss som mennesker. Det kan være ekstra utfordrende for ledere, siden det kanskje stilles høye krav og forventninger til en leder som ansetter ledere.

Ser vi på ledelse i seg selv så skriver Hernes (2016) at det også her skjedde en endring på 1960-tallet der det kom begrep som *“hard”* og *“myk”* ledelse. Dette kommer fra en tid der vesten var kjent for en lederstil der de trodde de måtte holde orden, forutsigbarhet og at

ansatte måtte holdes i sjakk, mens lederstilen i Østen var mer preget av evnen til å lære og lære bort og det helst uten ord (Hernes, 2016). Kan det være at ledere kjenner på denne “harde” delene av ledelse krasjer med den “myke” når det kommer til å velge ut mennesker til intervju og endelig ansettelse?

En av informantene våre beskrev seg selv etter at han hadde forklart hvordan han tenkte under en rekrutteringsprosess og hvordan fokuset på mangfold var: *"Du, jeg føler meg kjempe-kynisk når jeg snakker nå. Jeg er egentlig ikke det i det hele tatt."* Vi opplevde at han nesten ble tatt på senga av egne ord for han hadde flere ganger påpekt at *"mangfold er for meg knallviktig"* og *"vi trenger et mangfold for å løse oppgavene."* Så hva er det med mangfold som gjør at informantene våre nesten er i litt i forsvar, eller virker brydd? Vi fant ingen klare svar på dette, men vi fant en interessant ambivalens hos informantene våre når de snakker om mangfold og når det kommer til selve utvelgelsen i ansettelse. Flere av dem beskriver at *"mangfoldsblikket"* kanskje er litt borte fra dem ved utvelgelse, da de i denne fasen ser mest på kompetanse og ledererfaring.

Ut fra dette ser vi at mangfold gjør noe med oss som mennesker, i rekrutteringsprosesser er lederne opptatt av å finne den beste *"mangfoldsblikket"* som de selv sa, er kanskje litt borte, og vi finner at mangfoldsbegrepet skaper både engasjement, tvil og kanskje til og med litt usikkerhet.

4.1.3 Måter å snakke om mangfold på som inkluderende eller ekskluderende (Kodegruppe 4)
Informantene snakker om mangfold, og i starten var det om den synlige delen av mangfold som ble mest nevnt med ord. Flere snakket om at det må være *"takhøyde for forskjellighetene"*, men at det også var *"gleden av forskjellighet eller gleden ved forskjellighet, eller det kan jo være ugleden i forskjellighet."*

De fortalte historier om mennesker fra andre land som hadde fått jobb i organisasjonen der både for kultur, religion, språk ble tatt hensyn til, og det ble poengtert at det var fordi organisasjonene må *"speile befolkningen rundt oss best mulig."* En av informantene forteller oss om en ansettelse av en person som nettopp har kommet til Norge. Informanten vår opplevde at *"det krevde noe av hele ansattegruppa, den nyansatte måtte ha interessante arbeidsoppgaver, vi andre måtte gi av våre interessante arbeidsoppgaver og bruke tid på å veilede."* Brenna (2018) påpeker at den nyansatte ikke bare skal passe inn på en arbeidsplass,

men kollegaer bør også kunne gi plass til det nye ved å omdefinere deler av egen arbeidskultur. For å øke mangfoldet sier Brenna (2018) at ledere bør oppsøke og oppmuntre til ulikheter. I dette tilfellet kan de se ut til at ansettelsen blir sett på som et samfunnsansvar og ikke som et ledd i å skaffe ny og spennende kompetanse. Da kan den positive effekten av mangfold forsvinne, og mangfold blir sett på som en begrensning og belastning. En av informantene bekrefter dette med når han sier: *“Nei, det var litt litt det her med at jeg oppfattet at vi har et samfunnsansvar. Vi satt i en offentlig organisasjon hvor det står i alle utlysninger at 5% av våre skal ha et eller annet, i alle fall etterstrebe det, og da må faktisk noen gjøre det [ansette 5%].”* Vi forstår dette som noe som oppleves som et krav ut fra et samfunnsansvar, og ikke som en positiv effekt av mangfold.

En annen informant forteller om en ansettelse der det ble gjort et stort poeng ut av at den nyansatte hadde en ikke-etniske-norsk bakgrunn under presentasjonen til kollegaer. Informanten sier at *“det må være egenskaper som er viktigere enn det som kan presenteres”*, og der kommer vi til det individuelle. At vi er mer enn det vi ser. Informanten presiserer at presentasjonen burde hatt mer fokus på fagbakgrunn, kompetanse og bidrag inn i organisasjonen, slik det ellers er vanlig å presentere nyansatte. I ledelsestrategi for mangfold (Standard Norge, 2018) er det beskrevet at splittende og ekskluderende språk og begrepsbruk bør unngås. Dette kan ses på som et eksempel på splittende og ekskluderende språk, selv om det ikke var intensjonen til den som sto for presentasjonen. Informanten avsluttet dette med å si *“vi må passe oss så det ikke blir et smykke, at han blir et sånt smykke for at, se hva vi fikk til.”*

Vi fikk mange spennende betraktninger fra informantene som kan belyse noe av det som går på men`et vi snakket om i kapittelet “Ulike ord for mangfold”, og den ambivalensen informantene viser når det kommer til mangfold og hva det egentlig er. Det er vanskelig å finne de rette ordene, som flere av informantene våre uttrykte det. En av informantene sa på slutten av intervjuet: *“Jeg er litt usikker på hvilket mangfoldsbegrep vi egentlig snakker om, mangfold er jo så mangt, og jeg tenkte kanskje litt stramt i utgangspunktet mitt. Inn mot møtet tenkte jeg det var mer på om vi hadde innfridd på inkluderingsmålene.”* Dette utsagnet kan vise til at våre informanter leder i organisasjoner som er vant til å ha svar som kan måles, og mangfold som begrep er ikke så lett å måle i tall, statistikk eller bunnlinje.

En av informantene forteller at de har et lederrekrutteringsprogram for å få et større etnisk mangfold inn i lederroller, dette er den eneste informanten som sier noe om at de hadde en klar strategi for å få inn mangfold i ledelse. Vi forstår dette som om at denne organisasjonen har satt i gang et konkret tiltak for å bidra til å få et større etnisk mangfold inn i ledelse, nettopp på grunn av at de kjenner til at det er en utfordring for denne gruppen å komme til intervju og å ha mulighet til å bli vurdert i lederstillinger.

En annen informant sa: *“det her med hull i CVen det er krevende å få til, jeg ser det er en utfordring og vet ikke hvordan vi skal løse det heller. Jeg vet at noen organisasjoner har sånne traineestillinger og sånn type ting, det kan jo være løsningen som bidrar til at de kommer seg inn på arbeidsmarkedet.”* Vi forstår dette som om at organisasjonen også her kjenner til utfordringer for enkelte grupper, og at de også kjenner til mulige ordninger som nevnt i eksemplet over. Og vi forstår dette som at informanten ser en sammenheng med at for eksempel traineestillinger kan være en mulighet for å få enkelte grupper innen mangfoldsbegrepet inn på arbeidsmarkedet.

Informantene viser at de også har et mangfoldsblikk der de ser etter mangfold og tenker på hvordan de skal lede mangfold i mange ulike situasjoner, selv om ikke i dette tilfellet heller bruker mangfold eller mangfoldsledelse. En informant sier at de ser etter ledere *“som kan forholde seg til alle slags folk og kan tune seg inn i ulike situasjoner.”*

Dette kan kobles til det som vi har beskrevet i teorien under kunnskap og kompetanse på mangfold, hvor filosofen Aristoteles i Gotvassli (2015) beskriver tre kunnskapsformer hvor den ene er det som kalles fronesis som handler om praktisk klokskap og skjønn i komplekse situasjoner. Kan det være dette informantene mener på når hun snakker om *“å forholde seg til alle slags folk og kan tune seg inn”*? En annen informant sier at de er viktig å *“få ut kompetansen gjennom det relasjonelle. Du skal behandle folk likt, men ulikt. Da tror jeg du kommer til kjernen og klarer å få det beste ut av hver enkelt. Det ser jeg på som mangfold”* og samme informant sier også at god mangfoldsledelse kan bidra til at du får maks ut av hver enkelt, her blir ordet mangfoldsledelse tatt i bruk. En tredje informant sier at det de ser etter er *“menneskesynet rett og slett. At du har en åpenhet for ulike faglige ståsted og at folk er i en reise.”* En fjerde informant sier at man *“må våge å ansette noen som ikke er helt mainstream”*, for det vil gi en verdi tilbake til gruppen. Dette stemmer også overens med det

Klæbo (2013) fra det norske forsvaret sier når hun påpeker at det er selve anvendelsen av mangfoldet som gir merverdi tilbake inn i organisasjonen.

Men det er nærliggende for oss å tenke at mangfoldblikket er på som en vurdering i ansettelse, selv om våre informanter sier at mangfold ikke er en vurdering i seg selv for dem. De bruker ikke begrepet, men de har med seg selve innholdet i begrepet. De bruker andre ord som *“å se forskjellighetene”*, *“sette sammen team som komplementerer hverandre, men også utfordrer hverandre og skape utvikling”* og *“ulike mennesker med ulike talenter.”*

Informantene våre vurderer ulike talenter, komplementere hverandre og forskjelligheter som en del av ansettelsene.

Når Brenna (2018) viser til sin erfaring i møte med toppledere og mellomledere er at de begrunner hvorfor mangfold er viktig for deres organisasjon, så handler i stor grad om representasjon og det at ansatte skal gjenspeile samfunnet. Representativitet viktig for tillitsbygging i arbeidslivet i offentlig sektor. Representativitet handler også om å oppnå tillit og legitimitet fra ulike grupper i samfunnet, og det kan ha betydning for omdømme og verdiskaping (Brenna, 2018). En av informantene sier at *“noen som jobber her med minoritetsbakgrunn har sagt at det er blendahvitt i denne organisasjonen, og det gjør noe med oss, at vi ikke får dem inn på en god måte.”* Til forskjell fra det våre informanter har sagt om at kompetansekravet alltid kommer først og at *“mangfold i seg selv ikke er en egen vurdering”*, så sier Brenna (2018) at mangfold for mangfoldets skyld også er en viktig faktor for å få legitimitet til ulike grupper. Røvik (2007) har en annen måte å se dette på som går på dette med organisasjoners samfunnsansvar CSR (Corporate Social Responsibility) I dette ansvaret legger han at organisasjoner også blant annet har et filantropisk ansvar, det at man skal bidra til realisering av samfunnsgagnlige formål, dette handler også om at det ansvaret de tar skal de igjen vise utad. Røvik (2007) Noe av dette samfunnsansvaret finner vi igjen hos en av informantene våre som sier at *“vi skal være oppmerksomme på at det offentlige har en liten byrde noen ganger, da vi har noen som ellers ikke ville vært i arbeid, som vi får god nytte av, for om vi ikke gjorde det ville det tyte ut av et annet offentlig budsjett.”*

Dette kan forstås som at de som rekrutterer tenker at deler av de som kommer inn under mangfoldsbegrepet er denne gruppen de snakker om, som må tilrettelegges for.

Vi fant at våre informanter forteller om mangfold som utfordrende på ulike måter. Noen sier at *"mangfold er krevende, det er mye lettere å samarbeide med folk som bare tenker som meg selv, for da blir vi jo fortere enig, ikke sant? Men det er de her brytningene som skaper fremdrift."* Mens en annen sier at *"det kommer nye personer inn, som innvandrere med helt annen kulturbakgrunn, annen religion, alle kan være med og bidra, men så ser jeg at det er kjempestore utfordringer mange ganger å få til."* Andre igjen sier at *"du må tørre å ansette noen som utfordrer deg og er annerledes enn deg selv"* og *"hvis du klarer å sette sammen team som komplementerer hverandre, men også utfordrer hverandre og skape utvikling, det er en kjempeviktig faktor."* En annen informant snakker om at det er en ulempe hvis en person er veldig ulik, at man mister en glidende overgang mellom fag og person, mens fordelene igjen er at du får komplementert personlige egenskaper og kompetanse, men sier igjen at *«hvis det blir veldig ulikt da (...) men jeg er mest opptatt av fordelene med mangfold»*. Dette viser at mangfold er mangfoldig, både i uttrykk og måter å forstå det på.

Brenna (2018) sier at alle kan utvikle sin mangfoldskompetanse, men det krever at man er modig, har kunnskap og både har en strategi og følger strategien. Hun påpeker også at når man skal ansette mangfold så kan også konfliktnivået øke, og behovet for kommunikasjon økes. En av våre informanter billedliggjør det på denne måten, *"man kan ikke slippe mangfold inn i et rom og så tenke at her blir det musikk."*

Brenna (2018) sier at når mennesker med for eksempel forskjellige verdier, holdninger, erfaringer, livssyn og bakgrunn jobber sammen, kan det utløse misforståelser og konflikt. Hun sier også grunnen kan også være fordommer og holdninger, eller språklige misforståelser eller kanskje til og med uavklarte forventninger. Vi hører på utsagnene at informantene våre har erfaring med og forståelse for at mangfold er noe som må jobbes med for å lykkes.

Brenna (2018) sier at det som kreves er tydelig ledelse, som ser at likhet og mangfold kan føre til ulike resultater. Dette finner vi igjen hos Oddane (2017) som sier at team som består av eksperter med variert bakgrunn har et potensiale for konflikt, og at det er et lederansvar å sørge for at de riktige forutsetninger til stede for at gruppen skal lykkes. Hvis man skal

ansette mangfoldig vil også mangfoldskompetansen til de som skal ansettes være viktig, har de evne til å samarbeide med mennesker som ikke er lik seg selv. Samarbeid på tvers av fag og kompetanse er ikke noen selvfølge (Brenna, 2018). Dette bekrefter også en av våre informanter med å si at *“hvis den personen blir veldig ulik får vi jo ikke den her glidende overgangen med fagene oss imellom så det vil jo være en ulempe, mens fordelen er at du får komplementert personlige egenskaper og kompetanse.”*

Det ble tydelig for oss underveis i intervjuene at ambivalensen til å ansette mer mangfoldig gjelder de fleste informantene.

4.2 Rekruttering av ledere

Når vi ser på rekruttering av ledere sammen med mangfold så er det et fåtall av informantene som oppgir at de har en klar strategi for å ivareta mangfold ved lederrekruttering, de forteller at mangfold ikke er særlig sentralt i en rekrutteringsprosess da fokuset i denne fasen er å finne den best egnede til å fylle stillingen.

Informantene beskriver en kompleks rekrutteringsprosess hvor det er jobbanalysen som legger føringen for kvalifikasjonskravene for stillingen. Det som er styrende for å bli valgt ut til intervju er formell kompetanse, ledererfaring, og gjerne også fagkompetanse innenfor det feltet du skal inn i. Dette gir ifølge informantene legitimitet og at du skjønner hva du skal lede. De sier også at det er en betydelig utøvelse av skjønn i sluttvurderinger når man skal velge den som skal få tilbud om ansettelse.

4.2.1 Ledelse, hva er viktig der? (Kodegruppe 2)

Hva som er viktig innen ledelse er noe vi opplever at informantene beskriver litt ulikt, men samtidig finner vi at alle informantene i noen grad knytter dette til oppgaver som lederen skal utføre. Informantene beskriver det vi tolker som mer administrative oppgaver som *“lese et budsjett”*, *“drive i tråd med lov og forskrift.”* Samtidig trekker informantene frem *“å være en kulturbygger”* og *“skape mening og sammenheng i organisasjonen”*, som vi forstår som mer strategiske og visjonære oppgaver. Vi forstår dette som uttrykk for et stort mangfold i oppgaver som en leder forventes å mestre, og at oppgavene vil kunne ha ulikt innhold.

Informantenes beskrivelser av en del av disse lederoppgavene og hva de innebærer er mindre konkrete og oppleves å må abstraheres for å kunne peke på hva de konkret innebærer.

Informantene trekker blant annet frem det å *“peke ut retning”*, *“få med seg folkene”* og *“være en kulturbærer.”* Slike beskrivelser forstår vi å i større grad være tilknyttet overordnede mål og visjoner om hva ledelse skal bidra til, og i mindre grad tilknyttet det konkrete innholdet i lederoppgaver.

Det at informantene ikke konkretiserer oppgavene ned til hvordan disse skal løses og hva som vil kreves for å løse dem tolker vi som kompleksiteten som kan ligge i oppgavene. Hva som vil være et fasitsvar på hva du må gjøre og hva du må kunne for å *“være en kulturbærer”* opplever vi ikke er selvforklarende. Det vi derimot opplever at informantene beskriver er en kompleksitet i lederoppgaver lik det som Morgan (2004) trekker frem om nødvendig variasjon og kompleksitet i oppgaver.

I tillegg forteller informantene at de ønsker at en leder skal *“ha fokus på utvikling av oppgaver og ansatte”*, at det er *“kjempeviktig å være bevisst hvordan man er overfor folk”* og hvordan du *“skaper rom for deg selv og andre.* Her opplever vi at informantenes beskrivelse av lederoppgavene inkluderer dimensjonen med hvem ledelsen skal utføres overfor.

Vi opplever at informantene kommer med utfyllende beskrivelser av den lederen de er på jakt etter, og gjennom beskrivelsene kobler de oppgavene opp mot enten situasjoner lederen vil komme opp i eller ulike roller de skal ha. En av informantene beskriver koblingen mellom oppgaver og roller slik: *“Jeg har en leder som leder flere avdelinger, da vil det være litt andre egenskaper: å holde oversikt, tilrettelegge for prosesser, jobbe med involvering, skape sammenheng mellom ting.”*

Dette tolker vi som at informanten søker å forklare kompleksiteten som vi beskrev tidligere i analysen. Gjennom at informanten kobler lederrollen til spesifikke egenskaper og beskriver oppgaver opp mot rollen, opplever vi at han synliggjør en sammenheng mellom hva rollen innebærer og hva som vil kreves for å fylle den (Lai, 2013).

Vi opplever at kompleksiteten kommer til uttrykk gjennom informantenes bruk av ulike begreper for å beskrive oppgavene. Disse begrepene opplever vi i varierende grad å være intuitive eller umiddelbart gi tydelige assosiasjoner til hva oppgaven innebærer eller hva som trengs for å løse den. En oppgave som å *“lese et budsjett”* opplever vi kan gi noen umiddelbare assosiasjoner til begrepet *“budsjett”* og deretter til *“økonomi.”* Ut fra dette gir oppgaven å *“lese et budsjett”* oss noen assosiasjoner til oppgavens innhold, og videre til at

det kan være nødvendig med kompetanse innen økonomi for å løse oppgaven. Dermed forstår vi “å lese budsjett” som et eksempel på en oppgave hvor man intuitivt kan gjøre seg opp noen antakelser om hva oppgaven går ut på og hva som kan være nødvendig for å løse den.

Et annet utsagn fra en av informantene er “å være en kulturbygger.” Vi opplever at denne oppgaven kan gi mange ulike assosiasjoner, avhengig av hva vi legger i begrepet “kultur” og ikke minst hvilken type “kultur” informanten refererer til. Dermed vil det å gjøre seg opp noen antakelser om hva oppgaven egentlig går ut på og hva som kreves for å løse oppgaven, forandre at man har noen formening om hvilken “kultur” som skal bygges. Når dette ikke konkretiseres tydeligere av informanten åpner dette for at “kultur” kan forstås på flere måter. Brenna (2018) påpeker at det er en leder sitt ansvar å skape en kultur hvor mangfold og inkludering er en primærverdi i egen bedrift. Hun skriver også at det er en lederoppgave å fremme en kultur for likeverd, rettferdighet og ikke diskriminering. Ut fra en slik forståelse vil det å “være en kulturbygger” etter vårt syn innebære at du som leder har fokus på hvordan enkeltindivider gis mulighet til å bruke seg selv og sin egen kompetanse, og hvor fokus på like

Om man ser til den hierarkiske kulturen og hvordan Gotvassli (2015) beskriver denne, ser man en del andre kjennetegn enn i en kultur lik den Brenna (2018) beskriver. Den hierarkiske kulturen kjennetegnes ved en klar organisatorisk kultur med prosedyrer, regler og rutiner som regulerer hvem i organisasjonen som skal gjøre hva. Lederne i denne kulturen har som oppgave å overvåke, koordinere og organisere, og hvor verdiene som preger kulturen er blant annet effektivitet og konsistens. Ut fra denne forståelsen vil det å “være en kulturbygger” slik vi ser det innebære et lederskap hvor du skal sørge for produksjon og effektivitet, og hvor oppgavene er tilknyttet administrasjon og kontroll.

Dette er to eksempler på hva som kan ligge i begrepet “kultur” og hva man i de ulike kulturene vil legge i det å “være en kulturbygger.” Vi betrakter lederoppgaven å “være en kulturbygger” til å ha svært ulikt innhold i hvordan oppgaven skal løses og hva som vil kreves for å løse oppgaven. Denne sammenligningen opplever vi illustrerer godt den utfordringen som ligger i at lederoppgaver ikke konkretiseres ned til hva de går ut på og hva som trengs for å løse dem. Samtidig opplever vi at dette åpner for et mangfold både av oppgaveløsninger, men også hva som trengs for å løse oppgavene.

Et annet relevant punkt er at informantene bruker mange ulike begreper og ulike deler av kompetansebegrepet når de beskriver oppgavene en leder skal løse og hva som vil kreves for å løse dem. Vi finner her begreper som *“stor generalistkompetanse”*, *“summen av formell og uformell kompetanse”*, *“teoretiske og praktiske ferdighetene”*, *“holdningene”*, *“verdiene.”* Gjennom dette opplever vi at informantene forsøker å knytte ulike kompetanser og deler av kompetansebegrepet som vil kreves for å løse lederoppgavene de beskriver. En av informantene beskriver dette som *“en kombinasjon av den kunnskapen folk har også den bakgrunnen, den erfaringen, de ferdighetene og de personlige egenskapene.”*

Informantenes beskrivelser peker eller direkte eller indirekte på de delene av kompetansebegrepet som vi tidligere har beskrevet som kompetansekomponeenter (Lai, 2013), og i kapittel 4.2.2 vil vi se nærmere på hvordan disse i sum kunne være uttrykk for en persons kompetanse.

Flere av informantene beskriver også at tidligere erfaring som leder vil være viktig, hvor en av informantene trekker fram hvordan man *“forvalter sin erfaring.”* I denne sammenhengen forstår vi denne erfaringen relatert enten til egen ledererfaring eller erfaring som kan anvendes i fremtidig ledelsesutøvelse. Vi opplever at informantene i liten grad relaterer erfaring til kompetansebegrepet.

Erfaring betrakter vi som en sentral del av uformell kompetanse, som sammen med formell kompetanse utgjør realkompetansen en person innehar (Lai, 2013). Denne realkompetansen trekkes frem fra en av informantene våre, nettopp som *“summen av formell og uformell kompetanse.”* Dette opplever vi som interessant, da de fleste informantene ikke har fokus på eller kobler erfaring sammen med kompetansebegrepet. Dette oppfatter vi dermed som et bilde på en mer helhetlig kompetanseforståelse, hvor mangfold av kompetanser som informanten beskriver oppleves å komme tydeligere frem.

Gjennom informantenes beskrivelse av oppgaver en leder skal løse, hva som vil kreves for å løse dem, og hvilke kompetanser lederen da må inneha, finner vi også at informantene trekker frem begreper som aktualiserer ulike måter å forstå ledelse på. En av informantene beskriver ledelse som det å være *“en god relasjonsbygger og vedlikeholder av relasjoner”*, noe vi forstår i retning av å beskrive ledelsesteorien *relasjonsledelse* (Spurkeland, 2017). En annen informant forteller at *“relasjonsledelse: jeg må jo være nær noen, og har katta dødd, så må*

jeg jo på en måte bry meg om det, du må gi av deg selv og være nær." En tredje informant kobler ledelse og relasjoner når han beskriver at *"jeg er opptatt av det relasjonelle når du skal ansette ledere, du skal være tydelig, men du skal ha folket med deg"* Dette forstår vi som forsøk på å forklare relasjonens betydning for en leder, hvor dette også trekkes eksplisitt opp mot begrepet *relasjonsledelse*.

En annen informant beskriver ledelse hvor *"En leder må ha evnen eller ha tatt inn over seg at ledelse er situasjonsbestemt."* Her opplever vi at informanten peker i retning ledelsesteori innenfor situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 1977), da informanten videre i denne sammenhengen fremhever at *"Du kan ikke ha en oppskrift på ledelse fordi (...) jeg må hele tiden være i relasjon, i utvikling, i den her samhandlingen og samtale for å utøve god ledelse."* Vi forstår det informanten her beskriver som en utøvelse av ledelse med fokus på deg som leder, de du skal lede og situasjonene hvor ledelse skal utøves. Slik vi tolker innholdet i informantens utsagn opplever vi dette til å være beskrivelser av en demokratisk leder (Hersey og Blanchard, 1977).

Dette er to eksempler på hvordan informantene trekker frem begreper i sin beskrivelse av ledelse som peker i retning av bestemte ledelsesteorier eller lederstiler. Samtidig ser vi et større bilde når vi forsøker å se sammenhengen mellom beskrivelse av lederoppgaver, hva som kreves for å løse disse, hvilke kompetanse dette vil kreve og hvilken type ledelse dette kan forstås som. Vi opplever ikke å finne konsistente sammenhenger, men det oppleves å være en variasjon, hvor informantene signaliserer ønsker, behov og tanker om ledelse som kan plasseres i flere ulike forståelser.

Vi opplever til eksempel at mangfoldsledelse (Brenna, 2018) kan inneha mange av de samme kvalitetene eller funksjonene som beskrives hos den demokratiske lederen (Hersey og Blanchard, 1977), da fokuset på individets plass finner vi i begge forståelsene av ledelse. På samme måte finner vi at "påvirkningsrommet" og "bevissthet om relasjonelt mot" (Spurkeland, 2017) er noe som også kan ivaretas gjennom mangfoldsledelse (Brenna, 2018) og dens fokus på individuelle forhold når flere mennesker er samlet.

Vi opplever samtidig at få av informantene har noe forhold til begrepet mangfoldsledelse når vi undersøker hvordan dette vurderes som kompetanse når de skal rekruttere ledere. Noen av informantene våre gir beskrivelser av hvordan de vurderer mangfoldsledelse, og en av

informantene forteller følgende: *“Jeg er ikke kjempebegeistret for alle disse ledelsesbegrepene- mangfoldsledelse, endringsledelse, relasjonsledelse. Ledelse handler om å være god med folk.”* En annen beskriver mangfoldsledelse som begrep slik: *“Mangfoldsledelsesbegrepet, det er ikke noe, det er ikke på radaren, det er en del av totalen.”*

Vi forstår informantenes utsagn som et uttrykk for at mangfoldsledelse som ledelsesbegrep er noe som ikke er spesielt kjent blant informantene, og at kompetanse innenfor mangfoldsledelse ikke er noe som spesifikt vurderes av informantene. Informantene tillegger dette i enten å være en del av *“totalen”* eller at det ligger implisitt i det at *“ledelse handler om å være god med folk.”*

Informantenes beskrivelser av hvilken type leder de ser etter, opplever vi derimot å vise noe annet. Deres beskrivelser opplever vi at synliggjør en forståelse av at ledelse innebærer et stort mangfold av både oppgaver, oppgaveløsninger og hvilken ledelse som skal utøves.

Vi opplever derfor at informantene i mindre grad fokuserer på begrepsmessige forhold omkring ledelse, og i større grad fokuserer på en mer helhetlig forståelse av ledelse. Ut fra dette opplever vi at mangfoldsledelse som kompetanse ikke er noe de vurderer når de skal rekruttere ledere, til tross for at det beskrives et mangfold av oppgaver og oppgaveløsninger.

4.2.2 Rekruttering, hva ser de etter? (Kodegruppe 3)

Der vi i forrige kapittel fokuserte vi på hva informantene legger i, eller forstår av, ledelse som begrep, vil vi i dette kapitlet flytte perspektivet over på kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. Vi vil trekke frem hva informantene ser etter hos søkere i en rekrutteringsprosess ut fra våre funn. Samtidig vil vi vise frem sammenhenger vi finner mellom hva de ser etter, og hvordan dette kan påvirke betraktninger om mangfold og mangfoldsledelse.

I intervjuet kommer vi rimelig tidlig inn på spørsmål om rekruttering, hvor informantene beskriver hva de ser etter i rekrutteringsprosess. Vi opplever her at informantene snakker åpent om hvordan de går fram, hvordan de tenker og hvilke valg og vurderinger som er utfordrende. Noen forteller at de ønsker seg noen som enkelt kan passe inn, *“vi ønsker oss noen som er litt lettlivet, noen som kan prate og noen som kan stoppe å prate, noen som skjønner humor og ironi og en jobbkultur med takhøyde.”* Andre forteller at de forstår at mangfold skaper fremdrift, men at det er mindre krevende med likhet, *“mangfold er*

krevende, det er mye lettere å samarbeide med folk som bare tenker som meg selv, for da blir vi jo fortere enig, ikke sant? Men det er de her brytningene som skaper fremdrift." En tredje informant trekker frem at "man må se på personlighet, mangfoldig personlighet og ikke bare formalkravene når du henter ut ledere."

Disse utsagnene fra informantene forstår vi som bilder informantene har av personen eller typen menneske de ønsker å rekruttere inn, og hva dette kan medføre av både muligheter og utfordringer. Vi forstår beskrivelsene som at informantene både er åpne for et mangfold, men samtidig som et forsøk på å synliggjøre at mangfold kan være krevende og at du som leder må være bevisst på hvordan du kan møte mangfoldet for at det kan bli en styrke.

Gjennom utsagnet "*man må se på personlighet, mangfoldig personlighet og ikke bare formalkravene når du henter ut ledere*" opplever vi at informanten peker på flere forhold. Informanten fremhever at man må "*se på*" både personlighet og formalkrav, noe vi tolker som at informantene henviser til en form for betraktning eller vurdering av personlighet og formalkrav. Samtidig forstår vi det at informanten "*henter ut en leder*" i retning av å tilføre eller anskaffe denne lederen. Ut fra utsagnet over tolker vi informanten dithen at han beskriver vurderinger av personlighet og formalkrav ut fra et mål å tilføre eller anskaffe en leder. En slik form for anskaffelse forstår vi som kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering (Lai, 2013).

Informantene våre beskriver at de innleder sin rekrutteringsprosess med en jobbanalyse, og selve prosessen hvor analysen gjennomføres beskrives ulikt. Det fremkommer fra en informant at "*vi gjør vi en jobbanalyse på hva vi egentlig trenger*", mens en annen beskriver at de "*starter med en jobbanalyse hvor vi ser på krav og behov, i forhold til kompetanse, erfaring og relevant bakgrunn, samtidig som man ser på behov i tjenesten.*" Vi tolker dette som at informantene legger vekt på behovene som skal fylles og hva de dermed vil trenge når de gjennomfører en jobbanalyse.

En av informantene våre beskriver jobbanalysen sett i sammenheng med resten av rekrutteringsprosessen slik:

"Vi må planlegge prosessen fra A til Å, finne tid i kalenderne til de som skal være med, kobler på tillitsvalgt, henter inn fagkompetanse i organisasjonen for å bidra med

beslutningsstøtte. Så møblerer vi jobbanalysen og flytter den over i utlysningsteksten. Vi planlegger spørsmål vi skal stille til referansene og setter sammen en referanseguide basert på stillingen. Vi bruker testverktøy som beslutningsstøtte, og ut fra måten de svarer på vil vise oss om det er samsvar mellom hva de svarer, hva vi opplever i intervjuet og hva referansene sier."

Gjennom denne beskrivelsen opplever vi at informanten trekker frem sammenhengen i rekrutteringsprosessen, samtidig som den introduserer en forståelse av rekrutteringsprosessen består av ulike deler.

Vi finner at informantenes fokus i jobbanalysen blant annet trekker frem kompetansekomponeanter som lett lar seg måle identifisere og kvantifisere. Det kan være *"formalkrav"*, *"formal kompetanse"*, samtidig er det ingen av informantene som spesifikt angir hva dette medfører i praksis eller hva de legger i disse begrepene. Vi forstår disse begrepene som eksempel på formell kompetanse (Lai, 2019), og til tross for en manglende presisering i hva de legger i disse begrepene, angir flere av dem dette som avgjørende. Det påpekes blant annet at *"ofte begynner kravene med utdanning"* og *"noen er åpenbart uaktuelle da de mangler formell kompetanse."*

Dette forstår vi som et bilde på hvilken posisjon den formelle kompetansen tillegges allerede fra jobbanalysen starter. Vi opplever samtidig at dette kan være med på å legge begrensinger på mangfoldet som informanten kan rekruttere inn. Samtidig trekker informantene frem andre forhold som de ser etter når de skal rekruttere ledere, men ingen av dem angis som et absolutt på samme måte. Informantene våre forteller om krav som skulle fylles, og en av dem sier *"vi er veldig bundet til kompetansekrav"* og en annen sier at *"alle ledere bør ha ledererfaring."* Etter kompetansekrav kom de menneskelige egenskapene inn som noe som kunne skille mellom de som hadde alle kompetanser på plass. Dette tolker vi som en rangering av kompetanser som kan begrense mangfoldet av søkere til stillingen.

Det vil være utlysningsteksten som er den eksplisitte formuleringen av jobbanalysen (Statens arbeidsgiverportal, 2022), og hvordan denne utformes vil kunne ha stor betydning for hvem du når av søkere, noe som også bekreftes av en av informanter. Han sier:

“i alle utlysningstekster så skal vi oppfordre de med funksjonsnedsettelse, minoriteter og hull i cv [til å søke], og vi skal legge til rette for de utfordringene de har, vi bør kanskje gjenspeile det i utlysningsteksten i større grad, der har vi et forbedringspotensial. Det med mangfoldsbiten bør gjennomsyre mer i helheten av det vi skriver.”

Denne informanten er inne på det flere andre også snakker om, nemlig det å synliggjøre det de er bevisst. Eller at de blir mer bevisst ved å skrive det ned. Og det er akkurat det en av informantene våre sier med *“språk skaper virkelighet”*, for det er fort gjort å bli seg selv nærmest selv om man ønsker et bredt mangfold. Og denne bevisstheten viser informantene videre at de har: *“Vi har i så måte begynt å se nærmere på hva vi skriver i annonsene våre. (...) Det som det handler om er denne bevisstgjøringen med jobbannonsene, at vi ser at vi skriver til vår egen menighet og etteraper oss selv.”*

De fleste informantene starter med å fortelle om organisasjonens rekrutteringsprosess, og vi ser store likhetstrekk med kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering (Lai, 2013). En av informantene sa at de hadde et lite mangfold av søkere på stillingene, men var samtidig inne på hva de selv kunne gjøre for å tiltrekke seg flere: *“minoriteter, ikke mange som søker, der burde vi kanskje jobbet mer utadrettet for å prøve å få dem interessert ... kanskje?”* Dette forstår vi som en erkjennelse av et fokus på mangfold som vi opplever å være noe perifert og ikke inne i bevisstheten hos informantene.

Vi finner at informantene ønsker et mangfold, men snakker mer om formalkravene i rekruttering av ledere. Informantene forteller at ønsker et mangfold for det stimulerer til utvikling, på en annen side så sier de at det er for liten bredde i mangfold som søker med de riktige formalkravene. En av informantene sier at *“vi klarer ikke å få inn mangfoldet som vi kanskje skulle ønske”*, mens en annen sier at *“mangfold åpner opp, men samtidig så skaper det brytninger og motsetninger, men det må til for å kunne skape endring.”* Dette kan tyde på at de ønsker og vil, men det er noe som gjør at det blir vanskelig. Det kan være som en informant sier *“vi ser først på formalkravene, og da har du ofte tatt bort en tredjedel”*, og en annen påpeker at *“det kan være glimrende mennesker, men de mangler den nødvendige formelle kompetansen.”*

Informanter beskriver en rekrutteringsprosess som Brenna (2018) omtaler som et "sikkerhetskortet." Det betyr at de velger det de tenker er en litt mer sikker vei heller enn å gå for noe mer spennig, noe som krever mer satsing. Dette finner vi hos en av informantene som sier at *"alder skal ikke ekskludere noen, men hvis jeg har en 40-åring og en 60-åring som er noenlunde lik, så kan det hende at jeg prioritere 40-åringen, fordi at jeg tror at vedkommende vil være her lenger da."* Dette er et paradoks for samme informant sier at det er en stor aldersdiskriminering i dag, og vi må holde folk i arbeid minst til de er 70 for at Norge skal gå rundt.

Det som kommer tydelig frem er at alle ser på formalkravene som det aller viktigste, og det legger føringene for hva de ønsker å se på videre i rekrutteringsprosessen i jobbanalysen. En av informantene sier at det de identifiserer gjennom jobbanalysen og fram til utlysningsteksten er *"summen av formalkompetanse, realkompetanse, individuelle egenskaper og ferdigheter som er viktig ut fra utlysningsteksten."* De ser først på det de må ha, og deretter utvider de til det de bør ha. Det gjør at jobbanalysen kan åpne opp for, eller begrense, både kompetanse og mangfold, hvor et sentralt poeng der er jobbanalysen som må styre valgene for hva man gjør videre i rekrutteringsprosessen (Lai, 2013).

På spørsmål om hva informantene betrakter som viktig egenskaper hos ledere de skal rekruttere, ser vi spor av det Uller (Øgrim, 2022) omtaler som supermennesker. At det finnes en bestemt type arbeidstaker til den aktuelle stillingen, eller som informantene beskriver som en arbeidstaker med *"kompetanse og erfaring krydret med en arbeidskapasitet på 120%",* eller *"du vil helst ha den du tror har best kombo av kunnskap og erfaring, holdninger, verdier, arbeidskapasitet og energi, inkluderende, ekstrovert"* eller en med *"stabil psyke, takler stress, har gode holdninger og verdier, være etisk etterrettelig - og dette bør sammenfalle med hverandre i et intervju."* Vi forstår dette som at de ønsker den beste kandidaten til stillingen, men at de da må være bevisst de ulike kompetanseformer som Lai (2013) omtaler som både formelle og uformelle og hvordan de blir vektet som avgjørende.

Det kommer frem at informantene ønsker å ansette de beste søkerne, men at de også ønsker en sammensatt gruppe av ulike kompetanser. En av informantene påpeker dette at *"hvis du klarer å sette sammen team som komplementerer hverandre, men også utfordrer hverandre og skaper utvikling, det er en kjempeviktig faktor for å få maks ut av den gruppen du skal lede da."* Dersom man har en kompleks oppgave som en gruppe skal løse, så er det også

nødvendig med en kompleks sammensatt gruppe for å løse oppgavene (Morgan, 2004). Når man styrer etter prinsippet med nødvendig variasjon, og gruppen håndterer sine ulikheter og gjør det til en fordel, da kan dette utvikle seg til innovasjon for hele organisasjonen og bli til en ressurs som kan deles og tas i bruk for videre læring (Morgan, 2004). Prinsippet om nødvendig variasjon spiller en viktig og stor rolle når det gjelder utvikling i en organisasjon. Dette gjelder uansett om man skal rekruttere nye arbeidstakere inn i sin organisasjon eller sette sammen arbeidsgrupper i eller på tvers av organisasjonen (Morgan, 2004).

4.2.3 Selve ansettelsen, utvelgelsen (Kodegruppe 5)

Til forskjell fra perspektivet på rekrutteringsprosessen og hva man ser etter, velger vi å her flytte perspektivet over på informantene våre og den rollen de har i rekrutteringsprosessen. Med perspektivet på informantene mener vi å i større grad gå inn i de vurderinger som informantene gjør gjennom rekrutteringsprosessen, hva de legger til grunn for utvelgelsene og hvordan de opplever rollen som beslutningstaker i en rekrutteringsprosess.

I forrige kapittel finner vi flere eksempler på hva informantene betrakter som sentrale kompetanser når de skal rekruttere ledere, og hva man fokuserer på når man skal vurdere søkere til en stilling. I denne sammenhengen opplever vi at informantene introduserer et begrep som knytter det de ser etter til hva stillingen krever, nemlig kvalifikasjoner.

Disse kvalifikasjonene opplever vi at informantene knytter til ulike forhold ved lederstillingen de skal rekruttere for. En av informantene setter dette i sammenheng med oppgaveløsning, da han beskriver det som *“hvilke kvalifikasjoner vi mener vi trenger for at den oppgaven skal bli løst.”* Forståelse av nødvendigheten av kvalifikasjoner opp mot en spesifikk stilling beskrives også av informantene, da i forbindelse med at *“det er ut fra stillingens natur at man trenger kvalifikasjonskravene.”* Disse beskrivelsene opplever vi gir flere bilder på hva kvalifikasjoner som begrep egentlig kan inneholde, da informantene setter begrepet i sammenheng med beskrivelser av ulike kompetanser man betrakter som ønskelige hos en leder.

På den ene siden opplever vi at kvalifikasjoner beskrevet opp mot oppgaveløsning gir et bilde på den samlede beholdningen av kompetanser som kreves for å løse en oppgave. På den andre siden opplever vi at kvalifikasjoner sett opp mot *“stillingens natur”* angir en forforståelse av hva en stilling sannsynliggjør av behov for ulike kompetanser. Dette ser vi i

sammenheng med et begrep som flere av våre informanter drar frem, nemlig legitimitet, hvor dette ofte beskrives som viktig, både overfor de ansatte du skal lede men også overfor organisasjonen.

Dette opplever vi åpner for at informantenes betraktninger om mangfold kan påvirkes både kompetansekrav for oppgaven, men også vil kunne påvirkes av hvilket mangfold som vil oppleves som legitimt overfor enten ansatte eller organisasjonen.

En av informantene setter kvalifikasjoner i en direkte sammenheng med den utvelgelsen du som rekrutterende leder skal utføre, når han introduserer begrepet kvalifikasjonsprinsippet.

Vurderingen og utvelgelsen i en rekrutteringsprosess i offentlig sektor er underlagt det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet, som i korte trekk handler om at du skal tilsette den som etter en samlet vurdering anses å være best kvalifisert for stillingen (Sivilombudet, 2017). Vurderingen av hva det innebærer å være “best kvalifisert” skal bygge på utdanning, erfaring og personlig egnethet, i tillegg til andre kvalifikasjonskrav som er fastsatt i utlysningsteksten. Hva som da skal betraktes som kvalifikasjonskrav er noe som Underdal (2020) påpeker at arbeidsgiver selv definerer for en stilling.

Ut fra dette forstår vi informantenes benyttelse av kvalifikasjoner som begrep i en rekrutteringssammenheng til å være tilknyttet kvalifikasjonsprinsippet, hvor de beskriver kvalifikasjoner som noe av det første de ser på. Dette finner vi i utsagn som: *“jeg skal tenke kvalifikasjonene først”, “det er en del objektive kvalifikasjonskrav som er ganske enkle å sjekke ut”, “Kvalifikasjonskrav må være med” og “For meg handler det selvsagt om kvalifikasjonskravene som ligger i utlysningen- de må oppfylles.”*

Beskrivelsene til informantene opplever vi gir uttrykk for at kvalifikasjonskrav er noe de som rekrutterende ledere må forholde seg til, og som vil konkret påvirke de utvelgelsene som de skal foreta gjennom rekrutteringsprosessen. Vi opplever også at de omtaler kvalifikasjonskravene med en form for distanse, og at kravene er noe som *“må være med”*.

Ut fra Underdal (2020) er det arbeidsgiver selv som står fritt til å definere disse kvalifikasjonskravene, og det vil dermed være informantene selv som har definert de kvalifikasjonskravene som *“må være med.”* Ut fra dette oppfatter vi at informantene har et

handlingsrom i utformingen av kvalifikasjonskrav, og at det finnes muligheter for å definere kvalifikasjonskrav som åpner opp for et størst mulig mangfold av aktuelle søkere.

Hvordan dette handlingsrommet betraktes og benyttes i forbindelse med utvelgelse i den videre rekrutteringen finner vi eksempel på i flere av informantenes utsagn. En av dem beskriver at de *“faglige kvalifikasjonene må være på plass, og hull i CV, minoritetsbakgrunn skal inn på intervju om de har kvalifikasjonene”*, mens en annen beskriver at *“Språklige barrierer, i en del lederjobber er det vanskelig å se for seg at man fungerer i rollen uten norskspråklige forutsetninger, så det er ofte med som et krav.”* En tredje sier: *“Noen er åpenbart uaktuelle for de mangler nødvendig formell kompetanse, og da kan vi ikke ta sjansen på det.”* mens samme informant sier også at:

“kan være en spennende søker som er litt annerledes; som kanskje ikke fyller kravene, men vi har lyst til å høre litt på, som kanskje ikke har så stor sjanse, men som vi vil bli kjent med for at de kan komme tilbake senere, eller som kan ha godt av å komme til intervju.”

Vi forstår utsagnene fra informantene både som et forsøk på å synliggjøre en bevissthet om handlingsrommet de har, samtidig som det kommer klare bilder på hva de forstår at handlingsrommet i kvalifikasjonskravene kan inneholde.

I sammenheng med kvalifikasjonskrav beskriver informantene et fokus på synlig mangfold som noe de er bevisst på i utvelgelsen, mens fokus på usynlig mangfold er noe de ikke trekker frem på samme måte. På samme måte trekker informantene frem at andre forhold enn kvalifikasjonskravene kan medføre at du blir utvalgt.

I tillegg forstår vi dette til å også inneholde en form for rangering for hva som må være på plass for at en søker velges ut, da *“hvis det er noen der med etnisitet som fyller formalkravene skal minimum en av dem på intervju (...) vi tenker kvalifikasjoner først.”*

På bakgrunn at dette forstår vi det slik at hvordan informantene betrakter mangfold og hvordan mangfoldsledelse vurderes som kompetanse, vil avhenge av hvordan informantene anvender dette handlingsrommet. En av informantene beskriver dette som at *“handlingsrommet er stort, så fremt vi sitter med kandidater som innfrir formalkravene da.”*

Vi opplever at dette utsagnet beskriver et fokus på synlig mangfold, og ut fra en tanke om rangering, hvor mangfold underordnes kvalifikasjonskravet, samtidig som det knyttes opp til den samme vurderingen.

Informantene beskriver at kandidatene vurderes ut fra ulike utvalgsmetoder, hvor den innledende utvelgelsen vurderer CV og søknadsbrev fra kandidatene, og velger så ut hvem de vil ha med videre i rekrutteringsprosessen. Alle informantene trekker frem at den neste fasen av rekrutteringsprosessen består av intervju, hvor hensikten med intervjuene beskrives på ulike måter av informantene. En informant trekker frem at *“Rekrutteringsprosessen sin agenda er å danne seg et bilde av den man intervjuer”*, noe vi forstår som at informanten betrakter intervju som i noen grad avgjørende for den videre rekrutteringsprosessen.

Hva informantene legger vekt på eller opplever som viktig i intervjuene er noe de beskriver på ulike måter. En informant beskriver intervjusettingen med fokus på kontekstforståelse og hvordan kandidaten fremstiller seg selv, *“kontekstforståelse fra kandidaten er viktig. Det er troverdigheten til kandidaten, om han fremstår som overbevisende og autentisk. Det er mye psykologi i dette, det er ikke vitenskap og du kan ikke stikke inn et termometer, så vet vi hvordan det er.”*

En annen vektlegger hvordan kandidaten ser på seg selv som leder, *“Det er viktig at en kandidat klarer å synliggjør en så god innlevelse i den funksjonen man som leder skal ha (...) Så prøver jeg å danne meg et bilde av det gjennom intervjuet.”*

Disse to eksemplene opplever vi får frem flere forhold ved intervju som utvalgsmetode. Vi opplever at det er et tydelig fokus på at det er kandidaten og det den beskriver som er det sentrale. Hvordan kandidaten formulerer seg eller kommuniserer omkring ulike tema vil betrakter vi dermed som en viktig del av den videre vurderingen av kandidaten.

Samtidig trekker informantene frem at *“det er mye psykologi i dette, det er ikke vitenskap”* og *“så prøver jeg å danne meg et bilde av det”*, noe vi tolker som en prosess hvor informantene gjennom intervjuene danner seg oppfatninger om kandidaten. Vi forstår det slik at denne prosessen ikke baserer seg på objektive kriterier alene, men i større grad handler om hvordan informanten selv konstruerer disse oppfatningene.

Det å skulle *“prøve å danne meg et bilde”* opplever vi er en krevende prosess som stiller krav til at informantene kobler både de uttalte kvalifikasjonskravene for stillingen sammen med den subjektive opplevelsen av kandidaten i intervjusituasjonen. Vi forstår en slik prosess som sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap (Polanyi, 1966). I et intervju vil den eksplisitte kunnskapen som informanten innehar kunne være det som han har lest fra CV og søknadsbrev. Samtidig vil informanten underveis i intervjuet kunne oppleve ulike forhold ved søkeren; kroppsspråk, stemmeleie, bruk av språk, retorikk, etc. Dette vil informanten kunne knytte opp til egne erfaringer, ideer, verdier eller emosjoner, og vil således kunne påvirke den oppfatningen man i etterkant sitter igjen med av søkeren.

Dette kan samtidig forstås som potensielle *“fallgruver”* ved intervju som metode (Lai, 2013), da informantene både vil kunne risikere å ha dannet seg forforståelser på bakgrunn av den eksplisitte kunnskapen han har om kandidaten, eller at taus kunnskap gjennom tolkning av kroppsspråk eller stemmebruk kan få for stor plass.

Flere av informantene oppgir at man ofte gjennomfører flere runder med intervju, med en utvelgelse fra førstegangsintervju til et påfølgende andregangsintervju. Informantene beskriver at *“Et førstegangsintervju kan kanskje være raskere, hvis du har fått veldig mange søkere så vil du gjerne treffe litt flere og du må gjøre en standardisering, sånn at vi behandler folk likt.”* og *“halvtimes førstegangsintervju.”* Samtidig påpeker flere av informantene at formen på intervjuet skal preges av at samtalen er åpen, lett og ledig. Vi forstår dermed førstegangsintervjuet som et kort, tidsavgrenset intervju som skal sikre at man har dannet seg et inntrykk av alle kandidatene på et likt og rettferdig grunnlag.

Andregangsintervjuene beskriver informantene litt annerledes, og setter disse gjerne i sammenheng med førstegangsintervjuet. Det beskrives fra en av informantene et fokus på *“spørsmålene som har reist seg etter førstegangsintervjuet- enten på person eller fag- på betraktninger, vurderinger, det kan være mye forskjellig for å bekrefte eller avkrefte ting.”* Litt av det samme presenteres av en annen informant, som forteller at *“i andregangsintervju har vi ofte borret litt videre med case og hørt litt mer om hvem denne personen er.”*

Når informantene refererer til case forstår vi dette som et utvalg situasjoner fra den jobben man rekrutterer til og som skal kunne gi et bilde på effektiv jobbutførelse. Dette opplever vi å ha klare likhetstrekk med *situasjonelt intervju* (Lai, 2013). Til sammenligning vil

førstegangsintervjuene slik informantene beskriver dem, inneha karakteristika som sammenfaller med *ustrukturerte intervju*, hvor fokuset i større grad ligger på relasjonen mellom intervjuer og kandidaten. Samtidig er det på det rene at intervju, sammenlignet med andre utvalgsmetoder, har ganske lav treffsikkerhet (Lai, 2013).

Ut fra dette opplever vi at utvelgelse gjennom intervju skaper et handlingsrom i informantenes videre vurdering, da kandidaten selv får anledning til å selv beskrive innenfor det intervjuet vil inneholde. Samtidig opplever vi at intervju som utvalgsmetode legger stor vekt på den subjektive oppfatningen som informantene danner seg, hvor denne oppfatningen kan bygge på flere potensielle feilkilder. Dette opplever vi kan påvirke hvordan informantene betrakter mangfold og hvordan mangfoldsledelse vurderes, og den oppfatningen som informantene danner seg bør etter vår mening korrigeres opp mot andre utvalgsmetoder før det gir utslag i videre utvelgelse. Vi begrunner dette blant annet i noen av utsagnene fra informantene, hvor det både trekkes frem *“karismatiske søkere, det er en løgn å si at vi ikke lar oss påvirke av det”* og at *“lettbeint og troverdig framfor mer stivbeint og mager presentasjon.”* Vi finner også beskrivelser fra informantene som påpeker denne feilkilden som direkte avgjørende for den videre vurderingen: *“noen blir veldig personlighetsbegeistret for noen og det kan skygge for hvordan den personen egentlig er, det har dessverre skjedd noen ganger.”*

Disse beskrivelsene tolker vi som eksempel på at intervju som utvalgsmetode kan ha noen iboende feilkilder, og at intervju bør suppleres med andre utvalgsmetoder (Lai, 2013).

Flere av informantene beskriver at de kobler på utvalgsmetoden referansesjekk, som innebærer at informantene kontakter personer som kandidaten selv har oppgitt med den hensikt å innhente en mer erfaringsbasert informasjon om kandidaten. Dette forstår vi som at informantene kobler på flere utvalgsmetoder når de skal vurdere en kandidat opp mot en stilling, noe en av våre informanter eksemplifiserer slik: *“det er jo vurderinger basert på det vi har hørt om, noen øyeblikksbilder, satt sammen med noen referanser, hva som står på CV, noen karakterutskrifter eller hva det måtte være.”* Det fremstår for oss som at referansen benyttes for å sammenligne informantens egen oppfatning av kandidaten opp mot mer “objektive” beskrivelser fra referansen.

Hvilken informasjon som hentes inn fra den aktuelle referansen er ikke noe vi opplever at informantene er tydelige på, men en av dem forteller at han i disse samtalen med referansene legger til grunn en "*Referanseguide basert på den aktuelle stillingen.*" Vi forstår dette som et uttrykk for at utvalgsmetoden referansesjekk er satt i en sammenheng med resten av utvalgsmetodene, og benyttes som et virkemiddel for å strukturere sammenheng i en rekrutteringsprosess. Vi forstår utsagnet slik at en referanseguide er en mal på hvilken informasjon man etterspør hos referansene, og at denne skal basere seg på den aktuelle stillingen. Om en referanseguide baserer seg på den "*aktuelle stillingen*" forstår vi det dit at det er den innledende analysen og kvalifikasjonskravene for stillingen man primært ønsker å undersøke, og i mindre grad forhold ved kandidaten.

Referansesjekk som utvalgsmetode har i seg en potensiell feilkilde som det er verdt å merke seg, nemlig at det er kandidaten selv som angir sine egne referanser (Lai, 2013). Dette kan medføre at kandidaten kan velge referanser som han opplever har større sannsynlighet for å gi informasjon som vil virke positivt for kandidaten. Dette vil dermed kunne medføre at kandidaten kan velge bort referanser som vil kunne gi et mer nyansert bilde av kandidaten.

Vi opplever at referansesjekk som utvalgsmetode vil kunne påvirke vurderingen av en kandidat. Samtidig tolker vi det å hente inn informasjon fra referanser ut fra en på forhånd utarbeidet mal medfører noen utfordringer som en rekrutterende leder bør være bevisst på. Når en av informantene beskriver denne utvalgsmetodens gjennom utsagnet "*Vi ansetter aldri noen uten å hente inn referanser*" forstår vi dette som at utvalgsmetoden og bruk av denne vil kunne ha innvirkning på den endelige vurderingen som skal foretas.

Hvordan informantene betrakter mangfold vil kunne påvirkes av en slik referanseguide dersom den er basert på jobbanalysen, da den ikke vil ta høyde for hva en kandidat har å tilby innenfor de ulike kvalifikasjonene. De fallgruvne som Lai (2013) beskriver i forbindelse med intervju vil etter vårt syn her kunne føre til ytterligere feiltolkninger, dersom en del forhold er forhåndsbestemt uten å hensynte kandidatens potensielle kvaliteter. Hva en kandidat har med seg av evner, ferdigheter og holdninger opplever vi vil kunne være interessant for en arbeidsgiver som skal vurdere en kandidat. Dersom dette ikke er tilknyttet stillingen vil det etter vårt syn ikke naturlig adresseres eller tillegges oppmerksomhet under intervjuet.

Vi opplever dermed at referansesjekken har til hensikt å sørge for størst mulig likebehandling av kandidater, men vi opplever samtidig at den begrenser hvordan mangfold kan betraktes fra informantene.

Samtidig opplever vi at mangfoldsledelse vurderes som kompetanse vil kunne "lide" under de samme forhold som over, og vi opplever det faktum at fåtallet av informantene har noe forhold til mangfoldsledelse som begrep som et tegn på dette. Dersom informantene følger opp en på forhånd utarbeidet mal for referansesjekk, vil den i liten grad kunne hensynta faktorer som de har bitt seg merke i hos kandidaten gjennom intervju. Referanseguiden er basert på den aktuelle stillingen og slik vi tolker det vil den dermed definere kandidatens erfaringer ut fra om dette trengs eller hvordan dette trengs i den aktuelle stillingen. Vi opplever derfor at dette innskrenker mulighetene for å vurdere mangfoldsledelse, da dette ifølge de fleste informantene er et begrep de ikke har noe forhold til.

Alle informantene oppgir at vurderingen gjennom rekrutteringsprosessen er sammensatt av flere faktorer, noe en av våre informanter forklarer som *"det er jo vurderinger basert på det vi har hørt om, noen øyeblikksbilder, satt sammen med noen referanser, hva som står på CV, noen karakterutskrifter eller hva det måtte være"*, men presiserer samtidig at *"til syvende og sist: beslutningen lander på at det skal være en grad av magefølelse, og den er jo helt uvitenskapelig."* Dette forstår vi som at sluttvurderingen hvor informantene skal foreta endelig utvelgelse, så legger de til grunn vurderinger basert på utvalgsmetodene de har brukt, samtidig som det kommer inn mer subjektive beskrivelser, her eksemplifisert ved *"magefølelse."*

Denne subjektiviteten finner vi igjen hos flere av informantene våre, gjennom utsagn og begreper som *"en person jeg følte var en god match"*, *"personlig kjemi"*, *"treffes vi som personer eller ikke."* Samtidig beskriver informantene hvordan denne sluttvurderingen kan preges av flere ting. En av informantene beskriver at *"det er krevende og det blir mye skjønn"*, mens en annen beskriver at det er *"Egentlig sånn totalinntrykk som til syvende og sist avgjør (...) det blir jo nesten sånne småting da som er med, altså gjør at vektskåla blir litt tyngre på den ene siden."* En tredje informant beskriver at det er en erkjennelse du kommer til når du skal foreta denne sluttvurderingen *"så faller det [avgjørelsen] bare på plass."*

Vi forstår disse utsagnene som beskrivelser på taus kunnskap (Polanyi, 2000) og hvordan den tause dimensjonen vanskelig kan forklares presist ved hjelp av språk. Samtidig påpeker at taus og eksplisitt kunnskap alltid operer i en form for sammenheng, hvor dimensjonene ikke kan skilles fra hverandre (Polanyi, 1966).

Ut fra dette tolker vi det til at informantene sitter med eksplisitt kunnskap om de ulike kandidatene basert på vurderingen de har utført gjennom utvalgsmetodene de har brukt. Denne eksplisitte kunnskapen kan ikke defineres som enten subjektiv eller objektiv, og utvalgsmetodene vil her kunne påvirke dette. Samtidig sitter informantene på taus kunnskap omkring den avsluttende vurderingen, og hvor vi opplever at dette kommer til uttrykk gjennom ord og begreper som *“magefølelse”* og *“skjønn.”*

Begrepet *“skjønn”* blir brukt av mange av informantene i forbindelse med sluttvurderingen, og vi opplever at begrepet trekkes frem i forbindelse med ulike kunnskapsformer som praktisk klokskap og skjønn i komplekse situasjoner (Gotvassli, 2015). Flere av informantene trekker fram hvordan *“en bit av vurderingene er mer skjønnspreget”* og at *“det er krevende og det blir mye skjønn”*, samtidig som de beskriver hva de har lagt vekt på frem til vurderingen skal foretas.

Vi forstår derfor denne sluttvurderingen som den samlede erfaringen den enkelte ledere innehar, den tause kunnskapen de har tilegnet seg gjennom alle tidligere ansettelse og det de har erfart gjennom sitt lederskap av ulike medarbeidere. Dette blir til det skjønn som blir utøvd.

Vi ser at lederne støtter seg til de andre som har vært med i rekrutteringsprosessen, de rådgir hverandre og det er ofte samtaler og diskusjoner rundt hvem de mener skal tilsettes selv om lederen selv ofte har siste ord. De forteller at det oppleves at skjønnsutøvelsen hos den som rekrutterer ofte er utslagsgivende når det skal foretas en endelig utvelgelse av kandidat til en stilling. Dette forstår vi som et eksempel på fronesis (Gotvassli, 2015) som handler om praktisk klokskap og skjønn i komplekse situasjoner. Vi tolker skjønn i denne sammenheng som taus kunnskap.

5. Drøfting

Vi vil i drøftingen svare ut oppgavens problemstilling, “Hvilken betydning har mangfold i rekruttering av ledere i offentlig sektor?”, gjennom forskningsspørsmålene:

- Hvordan betraktes mangfold som fenomen av ledere som skal rekruttere ledere?
- Hvordan vurderes mangfoldsledelse som kompetanse i lederansettelser?
- Hvordan betraktes mangfold fra utvalg av kandidater til intervju og frem til endelig ansettelsen?

Vi vil drøfte funn fra empiri opp mot valgt teori og annen forskning og perspektiver som vi ønsker å belyse problemstillingen ut fra.

Vi legger opp drøftinga etter beskrivelsene vi kom frem til i sammenfatningen av datamaterialet, se bildet under for beskrivelse av innhold og oppdeling av drøfting.



5.1 Mangfold - et ord vi er redd å møte feil?

Vi finner at informantene legger ulikt innhold i begrepet mangfold ut fra konteksten de møter begrepet i. Ser vi på helheten av det informantene beskriver av mangfold så finner vi alt fra “*funksjonsnedsettelse*” og “*etnisitet*” til “*erfaring*”, “*personlighet*” og “*utdanning*” som beskrivelser på hva de legger i begrepet mangfold. Dette synliggjør en bredde i forståelsen av begrepet, og en slik bredde finner vi også eksempel på i litteratur om mangfold. Kandola og Fullerton (1998), Wrench (2007), Plummer (2018) og Brenna (2018) beskriver alle mangfold, og de har ulike måter å se det på. Disse benytter begreper som “*et stort og variert antall av noe*”, “*synlig og usynlig mangfold*”, “*primære og sekundære dimensjoner*” og å “*rekruttere, forstå og lede mangfold.*”

Det kommer frem at hva som tillegges av innhold i begrepet mangfold kan variere, og i vår studie kommer dette tydelig fram når vi beveger oss fra å snakke om selve begrepet

mangfold, til å snakke om mangfold som begrep i en rekruttering av ledere og når de snakker om den endelige utvelgelsen.

Det som er spennende er når de skal forklare hva de legger i selve begrepet mangfold, da beskriver de fleste synlig mangfold. En av informantene sier: *“vi snakker om mangfold knyttet til etnisitet selvfølgelig, og så er det jo alder, kjønns sammensetning og funksjonsnedsettelse det er jo de klassiske parameterene som ligger inne i tilsettingsrutinene våre.”* Her ser vi et tydelige eksempel på hvordan informantene gir mangfoldsbegrepet et innhold som beskriver synlig mangfold.

At informantene i møte med selve mangfoldsbegrepet velger å benytte begreper på synlig mangfold, kan vi forstå ut fra hvordan forskning på feltet har betraktet mangfoldsbegrepet siden slutten på 90-tallet. Samtidig som vi har den historiske dimensjonen som kontekst til begrepet der raseteorier og kvinnekamp sto sterkt, så vil det synlige være mer synlig og dermed lettere å sette ord på. Primærdimensjonene til Griggs (Wentling og Palma-Rivas, 1997) betrakter mangfold som sammenfaller med synlig mangfold fra Kandola og Fullerton (1998), og dette kan være med på å bidra til at det synlige mangfoldet får innhold vi husker bedre. Dette kan også ses i en norsk kontekst der assimilering av samer hadde større fokus fram til 1960-tallet (Berg-Nordlie, 2021), mens vi i dag har mer fokus på inkludering av etnisk mangfold (Wrench, 2007). Samtidig peker Brenna og Solheim (2018) på forskning på feltet også opererer med tydelige oppdelinger av de karakteristikker som man betrakter også det synlige ved mangfoldsbegrepet.

Når de derimot skal se på mangfold opp mot konteksten rekruttering av ledere, da kommer de fleste inn på bredden i begrepet og beskriver innhold i synlig og usynlig mangfold.

“Jeg tenker at mangfold det handler om minoriteter og kanskje likekjønnede. Når jeg tenker på det i forhold til både lederjobben min ... og kanskje der jeg har vært med og rekruttert ledere, så handler det mer om mangfoldet den enkelte kan yte inn i organisasjonen og det faglige kvalifikasjonene, for de må være på plass. Men hvem du er som person og hvordan kan jeg komplementere den gruppen som du skal jobbe inn i?”

Vi finner her at informanten først tillegger mangfold et innhold ut fra sin subjektive mangfoldsforståelse. Når han deretter setter mangfoldsbegrepet inn i en rekrutteringskontekst finner vi at han beskriver andre deler av mangfoldsbegrepet som i større grad representerer usynlig mangfold.

Informantene beskriver et mangfoldsbegrep som får større bredde i innhold når vi går over i konteksten rekruttering. Rekrutteringskonteksten via jobbanalysen tilbyr en strukturering av hvordan informantene kan forstå behovene i en stilling. Dette aktualiserer nye begrep som jobbrelevant mangfold (Hülshager et.al, 2009, Oddane, 2017) og nødvendig variasjon (Morgan, 2004), som igjen gjør at mangfoldsbegrepet også kan få en større bredde i innhold, da både synlig og usynlig. Informantene forteller i intervjuene at de har et ønske om et stort mangfold, de ser nytten av det, men at det også krever noe ekstra av dem. Vi finner at informantene beskriver hvilke egenskaper en leder trenger, usynlig mangfold, ut fra oppgaver og situasjoner som lederen vil komme opp i, og dermed også hva lederrollen innebærer og hva som kreves i den (Lai, 2013).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet skrev en veileder for mangfoldsrekruttering i 2014 og den skal bidra til å inspirere til hvordan ledere kan gå frem for å inkludere et større mangfold i arbeidslivet. Veilederen har derimot fokus på synlig mangfold i form av funksjonsnedsettelse og personer med innvandrerbakgrunn, men skriver ingenting om det usynlige mangfoldet. Som et paradoks på mangfoldsrekruttering kan vi se på bildene som blir brukt i veilederen så er mangfoldet synlig i form av ulike kjønn, etnisitet, funksjonsnivå, alder og religion på forsiden, mens på veilederen sin bakside er alle hvite damer og menn mellom 40 og 65 år.



Foto: Melkeveien Designkontor AS

Til slutt når informantene skal beskrive den endelige ansettelsen, så bruker de beskrivelser som går på det usynlige mangfoldet. En av våre informanter beskriver dette med:

“Det korrekte eller formelle svaret er at det er summen av formalkompetanse, realkompetanse, individuelle egenskaper og ferdigheter som man tenker er viktig for oppgaven, og som utlysningsteksten trekker opp. Tilsetter sjelden med en egen vektlegging at man har med seg noen egenskaper - holdt på å si etnisitet, legning eller kjønn - det er ikke en egen vurdering.”

Her påpeker informanten akkurat det med den usynlige delen av mangfoldet og synliggjør samtidig at synlig mangfold ikke gis en sentral plass i denne vurderingen.

Når det da kommer til den endelige ansettelsen så skjer det en ny endring, og informantene beskriver vurderinger av søkere som vektlegger egenskaper som kommer under usynlig mangfold. Informantene beskriver sluttvurderinga som krevende, og at det ofte i denne vurderinga utvises skjønn. Vi finner eksempel på denne skjønnsutøvelsen gjennom utsagn fra informantene, hvor deres tause kunnskap spiller en avgjørende rolle for hvem man ender med å velge. En type taus kunnskap dette kan gjenkjennes som er det som i Gotvassli (2015) beskrives som Fronesis. Og som Lai (2013) beskriver, så er kompetanseanskaffelse en kompleks problemløsningsprosess som kan ende i prinsippet om satisfisering fra Simon (1990), der vi ender med å velge den løsningen som er tilfredsstillende kontra optimale. Midtbøen og Rogstad (2012) og Midtbøen (2021) påpeker i sin forskning at det fortsatt er en diskriminering ut fra etnisitet og navn når det gjelder ansettelser. Han finner at ledere selv mener at de handler riktig og moralsk i hver enkelt ansettelse, og at de på den måten ikke ser hvordan de er med på å lage et system som produserer ulikhet (Midtbøen og Rogstad, 2021 og Midtbøen, 2021).

Vi finner at informantene snakker om synlig mangfold når de snakker om mangfoldsbegrepet, de snakker om synlig og usynlig når de snakker i kontekst rekruttering, og i selve ansettelsen snakker de i hovedsak om usynlig. Statens arbeidsgiverportalen og regjeringen sin veileder om mangfoldsrekruttering har i hovedsak fokus på synlig mangfold. Dette kan tyde på at staten og regjeringen treffer med den profileringen de gjør med å ha fokus på synlig mangfold, og at ledere trenger denne kunnskapen for å få en større bredde i sin rekruttering av mangfold.

Dette fører oss over til neste funn der vi ser at informantene beskriver mangfold som en minoritet det må tilrettelegges for i arbeidshverdagen. Vi finner at informantene har gode tanker og ønsker, men når alt kommer til alt så synliggjøres skepsisen og mangfold får fokus på tilrettelegging. Dette forstår vi i utsagn som: *"Du skal være veldig bevisst på hva du gjør hvis du ansetter noen som kanskje bare kan jobbe 50% på grunn av et eller annet"* eller *"mange ledere er redde for det at det blir mye sånn der prekkel og tilrettelegging, det er det jeg tror er frykten bak det, og derfor er det greit å velge det som er streit og det som går rett fram da, det fremstår som så mye enklere."* Vi forstår dette ut fra en ambivalens der de ønsker et stort mangfold, men når den endelige avgjørelsen skal tas så lander de på det som er trygt og kjent fra før. Brenna (2018) påpeker også at fordommer hos ledere kan stenge dørene for åpenhet, og at ledere trenger å legge seg selv og egne forutinntatte holdninger til side for en større åpenhet. Midtbøen (2021) sier at det fortsatt er en klar form for rasisme eller sterke fordommer, men at det sannsynligvis handler om våre ubevisste fordommer og stereotypiske tanker om hva etniske minoritetsgrupper kan og ikke kan.

Det har tidligere vært forslag fra politisk hold om å øke inkludering og komme til livs systematisk diskriminering med å bruke anonyme søknader. I 2021 gjennomførte Direktoratet for forvaltning og økonomistyring et oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet et forsøk med anonymisering av søknader i statlige virksomheter. Resultatene fra forsøket viser beskjedne effekt av anonymisering, men det gir ikke et endelig svar på om anonymisering fungerer eller ikke (Statens Arbeidsgiverportal, 2021). Ifølge Brenna (2018) kan anonyme søknader være med på å hjelpe med bevisstgjøring og aktiv holdningsendring hos arbeidstakere.

En grunn til at det kan være utfordrende å finne plass til hele mangfoldet, kan være måten positiv særbehandling og mangfoldserklæringen i stillingsutlysningene er skrevet på fra Statens arbeidsgiverportal (2021). I forslagsteksten på positiv særbehandling (Statens arbeidsgiverportal, 2021):

«Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

Her skriver de om det synlige mangfoldet, og at det skal få en positiv særbehandling om søker kommer inn under en av kategoriene. I mangfoldserklæringen (Statens arbeidsgiverportal, 2021) skriver de:

“Vi mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi ønsker medarbeidere med ulike kompetanser, fagkombinasjoner, livserfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Vi vil tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det. Aktuell tilrettelegging kan for eksempel være tekniske hjelpemidler, tilpasning av møbler eller endring av rutiner, arbeidsoppgaver og arbeidstid.”

Her skriver de med et positivt ordvalg og skriver om det usynlige mangfoldet først, men når de skal konkretisere hvilken tilrettelegging som kan gjøres så er det synlig mangfold det blir tatt utgangspunkt i. I det som er kravene for å få positiv særbehandling så finner vi helt konkrete eksempler på synlig mangfold og at det er dette som gir positiv særbehandling.

For å bli vurdert som søker i disse gruppene må noen kriterier oppfylles (Statens arbeidsgiverportal, 2021). Søkere med funksjonsnedsettelse på ha behov for tilrettelegging på arbeidsplassen. Søkere med hull i CV må ha hatt opphold fra arbeid eller skole i to av de fem siste årene på grunn av sykdom, rus eller soning. Søkere med innvandrerbakgrunn må selv ha innvandret eller ha begge foreldrene har innvandret. Det er smale kriterier som skal fylles for at positiv særbehandling skal gjelde, og fokuset blir på tilrettelegging fremfor fremming av kompetanse de kan bidra med inn. Dette gjør også at ledere som skal rekruttere ledere enklere får fokus på at mangfold er minoriteter som trenger tilrettelegging, og dette kan gi utslag i positiv og negativ retning ut fra forforståelsen til den enkelte leder.

På den andre siden så gjør positiv særbehandling og mangfoldserklæringen at det blir synliggjort og konkretisert at mangfold er en styrke og gir bedre oppgaveløsning, en oppfordring til å søke og at gruppene skal være med i vurderingsgrunnlaget i rekrutteringen. Det blir også satt ord på hva mangfold er og kan være, og det å ha retningslinjer blir et verktøy for å øke mangfoldet og fremme likestilling i rekruttering (Likestillings- og diskrimineringsombudet, u.å.).

Dette viser at det informantene sier om mangfold som vanskelig å definere også finnes flere steder der fokuset er mangfold og rekruttering. Og som Brenna (2022b) viser til, så er det

viktig å ha definert hva mangfold betyr for arbeidsplassen før rekrutteringen starter. Bye og Haugum (2009) påpeker også at toppledelsen må sette mangfold på dagsorden og erkjenne at mangfold har stor betydning for å nå bedriftens mål.

Informantene delte og forklarte godt hva de tenkte om mangfold, og alle bekreftet på sin måte at fenomenet mangfold er stort, litt uoversiktlig og vanskelig å få tak på. Gjennom hele drøftingen vil det være spor av at informantene bruker ulikt innhold i begrepet mangfold.

Det at mangfold er et ord som er vanskelig å få tak på gir en god overgang til neste funn. Vi finner at informantene forteller at de var spent før intervjuet, og noen uttrykte at de hadde sovet litt dårlig og var usikker på om de hadde nok kunnskap om tema mangfold og kunne fremme organisasjonen sin på en god nok måte. En av informantene uttrykte at *"jeg føler meg kjempekynisk når jeg snakker nå. Jeg er egentlig ikke det i det hele tatt"*, når vi snakket om rekruttering og verdivurdering av egenskaper som er ønsket inn.

På en annen side påpekte en annen informant at han kunne tenkt seg at i *"den siste utsilingen kunne vi ha vektlagt to til tre holdninger som vi har på forhånd har definert som avgjørende viktig"*, som vi forstår som et ønske om mer større handlingsrom for tilpasning. Samt mulighet for å vektlegge andre egenskaper enn den eksplisitte kunnskapen.

Ser vi på bakgrunnen til mangfoldsbegrepet er det kanskje ikke så rart at mangfold rører på mye i oss. Quaiser-Pohl (2013) trekker mangfoldslinjene tilbake til 1960-tallet med "grasrotbevegelsens" kamp for sivile borgerrettigheter og kvinnebevegelsens kamp for likestilling. Tilsvarende viser Plummer (2018) også til 60-tallet med fokus på borgerrettigheter, feminisme, segregering og rasekamp og der assimilasjon ble retningslinjene for å møte ulikheter. Det var sterke og tydelige opprør på 60-tallet med mange følelser og sterke ord. Kan det være at noe av dette som fortsatt henger igjen når informantene leter etter de rette ordene på mangfold og hvordan personer skal inkluderes.

På ulike måter kom de over på at det er *"ganske vanskelig"* å definere hva de egentlig legger i mangfold, for selv om vi kan se ulike ut så kan vi være ganske like, eller motsatt. Her er de inne på det mangfoldsteorien også peker til, at konteksten til mangfold går tilbake til rasisme og diskriminering for hudfarge og kjønn som Quaiser-Pohl (2013) viste allerede på 60-70 tallet. Når de første mangfoldsdefinisjonene kom på 80-90 tallet så var det fokus på akkurat

dette med rase, kultur, etnisitet, kjønn, alder, funksjonshemming og arbeidserfaring (Bartz et.al., 1990). Det tok ikke mange årene før det var flere som kom med bredere definisjoner som Hayles (1996, s.105) som skrev om at det handlet om *“alle måtene vi er forskjellig.”*

En informant sa: *“Du, jeg føler meg kjempe-kynisk når jeg snakker nå. Jeg er egentlig ikke det i det hele tatt.”* Vi opplevde at hun nesten ble tatt på senga av egne ord for hun hadde flere ganger påpekt at *“mangfold er for meg knallviktig”* og *“vi trenger et mangfold for å løse oppgavene.”* Så hva er det med mangfold som gjør at informantene våre nesten er i litt i forsvar, eller virker brydd? Vi fant ingen klare svar på dette, men vi fant en ambivalens hos informantene våre når de snakker om mangfold og når det kommer til selve utvelgelsen i ansettelse som kan ses på som en form for målinger.

Siden 60-tallet har mangfoldsbegrepet endret seg ved å få med flere elementer, og vi ser i dag at det er et større fokus på det Plummer (2018) kaller, det kognitive mangfoldet, som omhandler alt fra meninger, erfaringer og verdier, eller det Kandola og Fullerton (1998) beskriver som usynlig mangfold.

For at offentlige virksomheter skal kunne tilpasse seg endringene i samfunnet, og prestere godt er mål og resultatstyring det grunnleggende prinsippet i offentlige virksomheter (Senter for statlig økonomistyring, 2010). God styring og klare prioriteringer er viktig for å oppnå god kvalitet på tjenestene og utnytte ressursene effektivt. På denne måten er det meningen at det offentlige skal kunne gi et bedre tjenestetilbud til befolkningen og dette skal igjen føre til bedre resultater for samfunnet (Senter for statlig økonomistyring, 2010). En av våre informanter sier *“Jeg er litt usikker på hvilket mangfoldsbegrep vi egentlig snakker om, mangfold er jo så mangt, og jeg kanskje tenkte litt stramt i utgangspunktet mitt. Inn mot møtet tenkte jeg det var mer om vi hadde innfridd på inkluderingsmålene.”* Dette forstår vi som at noen av informantene tenkte at vi under intervjuet skulle måle de på det som ble kalt inkluderingsmålene i lederansettelse, mens vi var ute etter den subjektive forståelse i fenomenet mangfold.

Vi opplevde at mangfold og målinger i forhold til rekruttering av mangfold er to begrep som vi finner som utfordrende å sette sammen. Det kan være nærliggende å tro at det skyldes at det både er et medmenneskelig aspekt og et strategisk aspekt i rekruttering med fokus på mangfold. Og i gapet mellom mangfold og målinger, kan det ligge en frykt som gjør at

informantene ikke kommer med alle betraktninger og tanker de egentlig kjenner på, og som også påvirker studien noe.

5.2 Mangfold - en nødvendighet eller en belastning?

Hvordan ledere ser på mangfold i en rekrutteringssituasjon gir et bilde på hvordan organisasjonen definerer mangfold i sin organisasjon (Brenna, 2022b).

Vi finner forskjell på hvordan informantene definerer mangfold i en rekrutteringssituasjon og hvordan de beskriver mangfold som en ressurs i arbeidshverdagen sin. En av informantene sier at *“Når oppgaven skal løses, så er det viktigste at vi får tak i de flinkeste folkene til det vi trenger løst. Et mangfold hos meg er knallviktig, både gutter og jenter, ferske og ikke så ferske, for det er i brytningen her at jeg ser at vi har det mangfoldet vi trenger.”*, eller som en annen sier *“jeg er opptatt av at vi er ulikt skrudd sammen i hodet.”* Vi finner at de fleste beskriver i sum at mangfold består av både synlig og usynlig mangfold uten at de bruker de ordene, og at det er et ønske om et bredt mangfold i organisasjonen.

Når de beskriver bruk av mangfold i egen praksis, gir de blant annet eksempler på hvordan det blir tilrettelagt for arbeidsoppgaver som kan passe den enkelte. En av informantene sier at *“det krevde noe av hele gruppa, vi måtte gi av våre interessante oppgaver og bruke tid på å veilede.”* En annen sier at *“Vi har et samfunnsansvar og da må vi faktisk gjøre noe med det. Du vil alltid ha den beste, og da kan du glemme litt de tingene her [mangfold].”* Vi finner at informantene sier lite om hva mangfold kan tilføre organisasjonen, men snakker i større grad om at det skal tilrettelegges for et mangfold.

At det er forskjell på hvordan ulike organisasjoner ser på bruken av mangfold når de rekrutterer inn, bekrefter Brenna (2018). Hun skriver at de som ansetter mangfold for innovasjon og konkurransevne, vil ha et større fokus på ulike kompetanser og perspektiv enn de som ansetter for arbeidskraft, samfunnsansvar og inkludering (Brenna, 2018). En annen måte å se forskjeller på er det McKinsey viser i sin rapport. Der viser de til at god kjønnsfordeling gir 15% sannsynlighet for å ha økonomisk avkastning over bransjemedianen, mens godt etnisk mangfold har 35% sannsynlighet for å ha økonomisk avkastning over bransjemedianen (Hunt et.al., 2015, s.3). Det skal påpekes at de skriver at dette ikke beviser at det er en årsakssammenheng med at større kjønn og etnisk mangfold i bedriftsledelse automatisk oversettes til mer profitt, men indikerer snarere at selskaper som forplikter seg til mangfoldig ledelse er mer suksessrike (Hunt et.al., 2015, s.3).

Dette kan tyde på at det er en fordel å ha kunnskap om nyansene i mangfoldsbegrepet i en rekrutteringskontekst. Mangfoldsbegrepet er for *“snevert og stjålet av en liten gruppe”*, sier en av informantene våre. Vi finner at flere har vanskelig for å se bredden i mangfoldsbegrepene under rekruttering av ledere. En grunn kan være at synlig mangfold har blitt selve symbolet på mangfold, et synlig mangfold er enklere å se og dermed huske. Stillingsutlysningene har også egne mangfoldserklæringer som ofte påpeker nettopp synlig mangfold som kjønn, alder, nedsatt funksjonsevne og etnisk bakgrunn (Statens arbeidsgiverportal, 2022). En av informantene forteller at mangfoldsbegrepet ofte blir begrenset til minoritetsgrupper og er *“et krevende begrep, litt stjålet av noen som gjør at de skrenker veldig inn hva det handler om”* informantene nevner ord som *“minoriteter, funksjonsnedsettelse, ikke vestlig og likekjønnet”* i sin beskrivelse av mangfold i starten av intervjuene.

En annen informant sier at *“det er lett å stigmatisere tror jeg da, si at du har noen med en veldig tydelig funksjonsnedsettelse, da behandler du den personen annerledes enn en som ikke har det.”* Eller som en tredje informant sier *“Samfunnsansvaret, mange ledere er redde for det at det blir veldig mye tilrettelegging og, det er det jeg tror er frykten bak det, og derfor er det greit å velge det som er streit og det som går rett fram da, det fremstår som så mye enklere.”* Her kommer det fram fra informantene at synlig mangfold er det det blir fokusert på med mangfold, og da dette blir noe annet enn det lederne ønsker når de snakker om mangfold i konteksten rekruttering. Hvis de ser etter effektene av det usynlig mangfold representerer, men får effekten av det synlig mangfold representerer så trenger ikke resultatet å stemme overens med det som var tiltenkt under en ansettelse.

På en annen side så finner vi også et ønske om å sette sammen ulikheter for å få utvikling. En av informantene sier at *“Vi må gjenspeile befolkningen vi tjener, alder, kjønn, etnisitet og hvordan man er skrudd sammen i hodet.”* Likevel fant vi at det kom det flere eksempler på det på det Butt (Grundekjøn, 2020) kaller *“veldigighet”* når informantene snakker om mangfold og rekruttering.

En av informantene våre ga eksempel på en form for veldigighet når de fikk en nyansatt som ikke var etnisk norsk, der *“hun måtte ha interessante arbeidsoppgaver, vi alle andre måtte gi av våre interessante arbeidsoppgaver og bruke tid på å veilede.”* Andre fortalte om personer som hadde fått jobb og hvordan det ble tilrettelagt for dem, men det ble ikke fokusert på hva

personene hadde tilført organisasjonene i form av ny kompetanse. Hvis mangfold blir synonymt med tilrettelegging så er det utfordrende å se gevinsten som kan komme med et større mangfold i organisasjonen.

Som Brenna sier (2018) betyr det å jobbe med mangfold forskjellige ting for forskjellige mennesker. Det kan bety å integrere minoritetsgrupper, forebygge utenforskap, det kan bety å arbeide mer tverrfaglig sammen i organisasjonen som Mørk (2022) viser til, eller det kan handle om likestilling for ulike typer minoriteter (Kandola og Fullerton, 1998, Wrench, 2007 og Brenna, 2018). Brenna beskriver hvordan man kan løse oppgaver bedre, raskere og øke profitt, ved hjelp av mangfold, det samme ser vi i nødvendig variasjon og jobbrelevant mangfold. Men i eksemplene til våre informanter fikk vi ikke fram hva de tilførte organisasjonen de gangene det var snakk om å ansette synlig mangfold. Da var det mer samfunnsansvaret og plikten som ble trukket frem. Et av utsagnene vi fant fra en informant er *"jeg lærte jo toleranse, vi må være tolerante overfor den som kanskje sliter litt."* Og dette kan være et eksempel på det Butt (Grundekjøn, 2020) kaller veldedighet.

"Folk er forskjellige og forskjeller er egentlig ganske vanskelig" sa en av våre informanter, og dette er noe som vi også finner igjen hos Theophilakis (2020) som sier at mangfold ikke nødvendigvis er bedre. Han påpeker at mangfold representerer faktiske, genuine og store forskjeller, som betyr at et mangfoldig team må jobbe grundigere, bredere og lengre for å lykkes (Theophilakis, 2020). Dette betyr at de bruker flere timer og at arbeidsprosessene blir lengre, det vil i de fleste sakene også bety dyrere prosesser, tid er penger (Theophilakis, 2020). Videre kan det føre til mindre enighet og flere konflikter (Theophilakis, 2020). Det vil si at mangfold er en tyngre masse å jobbe med fordi felles referanser er færre, det blir flere diskusjoner og dynamikken oppleves seigere. Vår informant sier også at *"det er ikke bare å sette mangfold i et rom så blir det musikk."* Theophilakis (2020) påpeker at prosesser som innbefatter mangfold er ofte mindre lystbetonte, og skaper mindre følelse av å lykkes. Deltakerne er mindre sikre på resultatet når man har et sammensatt team, enn når man har jobbet i et ensartet team og at det her er ligger noen utfordringer (Theophilakis, 2020).

En annen måte å se det på er som en informant sier: *"det er jo kanskje der gullet ligger, men det er jo også der irritasjonen ligger."* Vi finner at informantene ønsker å være så sikker som mulig når de tar den endelige avgjørelsen i rekruttering av ledere, og det er spesielt kompetansekrav og erfaring som settes som størst verdi.

Oddane sier (2017) at skal man får jobbrelevant mangfold til å fungere så må man ha en enighet og oppslutning om et felles narrativ, da kan målet gi gull selv om veien til målet muligens er litt lengre. Når ledere mangler tryggheten for å omdefinere og utvide sine egne perspektiver, mangler de også evnen til å møte den andre med en åpen vilje sier Brenna (2018). Hvis lederen frykter den andres annerledeshet og trekker trygghetskortet for å være på den sikre siden, de frykter den også den mulige risikoen (Brenna, 2018). Blir det for mye av det gode, for mye ulikheter og tilrettelegging, blir kommunikasjon og informasjonsflyt krevende (Djupvik et.al., 2019). Da flater oppfatningen av verdien av mangfoldet ut (Djupvik et.al., 2019).

Vi finner at det er innholdet i det synlig mangfold de er enklest å snakke om, det er både synlig og usynlig det snakkes om i konteksten rekruttering, mens det er det usynlige mangfoldet det blir tatt de endelige vurderingene på. Vi finner at mangfold er noe alle informantene ønsker og ser nytten av, mens det er ulempene med det synlige mangfoldet som dras fram og de positive effektene rundt det usynlige mangfoldet som er de ønskede effektene de beskriver.

5.3 Rekruttering - "Summen av formalkompetanse, realkompetanse, individuelle egenskaper og ferdigheter"

Vi finner at den innledende jobbanalysen legger føringer for den videre rekrutteringsprosessen, med kvalifikasjonskrav som vektlegger formell kompetanse og ledererfaring som sentralt i vurdering av søkere til en lederstilling.

Alle informantene beskriver en innledende analyse som det første steget i sin rekrutteringsprosess, til tross for at analysen og dens innhold beskrives med litt ulike begrep. En av informantene presenterer det slik: *"Vi starter med en jobbanalyse hvor vi ser på krav og behov, i forhold til kompetanse, erfaring og relevant bakgrunn, samtidig som man ser på behov i tjenesten"*, mens en annen beskriver prosessen slik *"Først gjør vi en jobbanalyse på hva vi egentlig trenger og lager en utlysningstekst deretter."* Her finner vi eksempler på hvordan kravene til en stilling kommer tydelig frem allerede i jobbanalysen, og det beskrives en samlet beholdning av kompetanse, erfaring og bakgrunn.

Flere av informantene trekker frem formell kompetanse gjennom ulike formuleringer, hvor de blant annet beskriver at *"Der vil krav til utdanning og erfaring være veldig førende da."* og *"ofte begynner kravene med utdanning. Her er folk fortsatt ganske høyt utdannet, og vi begynner på en måte der."* Vi ser at informantene på spørsmål omkring hva de vektlegger i vurderingene raskt vender blikket mot krav til formell kompetanse og påpeker dette som sentralt. Samtidig er flere tydelige på at erfaring også oppleves å være sentralt, hvor en informant sier *"når det gjelder ledere kunne jeg ikke tenke meg å ansette en uten verken lederutdanning eller ledererfaring."*, og en annen påpeker at *"erfaring- alle ledere bør ha ledererfaring."* I denne sammenhengen trekker en av informantene frem at *"det er en del objektive kvalifikasjonskrav som er ganske enkle å sjekke ut."*

Vi finner ut fra dette at informantene allerede gjennom jobbanalysen identifiserer hvilke krav som ligger til stillingen, og hva som oppleves som de mest sentrale kravene for stillingen. Det beskrives et fokus på formell kompetanse gjennom utdanning samt ledererfaring fra tidligere, og at de samlede kravene også omtales som kvalifikasjonskrav av våre informanter.

At informantene vektlegger formell kompetanse i en jobbanalyse og legger dette som et kvalifikasjonskrav, altså et krav for å betraktes som aktuell for en stilling, kan vi forstå ut fra det Lai (2013) beskriver omkring hvordan konkurranse medfører økt vektlegging av formell kompetanse. Gotvassli (2015) trekker frem om at det fortsatt er slik at kunnskapsnivå er en viktig faktor i kunnskapsarbeid, og i konteksten ledere som rekrutterer ledere i en kunnskapsorganisasjon opplever vi at dette også kan understøtte en slik forståelse.

Mathisen (2019) fant i sin undersøkelse at jobbanalysen bidro til både å avdekke de objektive kriteriene i en stilling og at en av de viktigste oppgavene i dette var å finne skillet mellom “må- krav” og ønskelige krav. Dette for å unngå at man på bakgrunn av jobbanalysen utformer en utlysningstekst som skildrer “supermennesker” (Mathisen, 2019, Øgrim, 2022, Statens arbeidsgiverportal, 2022). Samtidig fant Brown og Hesketh (2005) at innen lederrekruttering var utfordringen at man gjennom en elitistisk tilnærming i lederrekruttering har vanskeliggjort konkretisering av nødvendige ferdigheter for en leder.

Kvalifikasjonskrav benyttes som begrep av flere av våre informanter i forbindelse med krav til kompetanse, hvor en informant beskriver at *“Du trenger kvalifikasjonskrav ut fra stillingens natur.”* Ved rekruttering og ansettelse i offentlig sektor er man underlagt det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet (Sivilombudet, 2017), og at vurdering av hvem som er “best kvalifisert” som skal bygge på utdanning, erfaring og personlig egnethet, i tillegg til andre kvalifikasjonskrav som er fastsatt i utlysningsteksten.

En annen informant peker derimot på at du som leder har et handlingsrom i hvordan disse kvalifikasjonskravene defineres, da han trekker frem at *“Som leder er det jeg som til syvende og sist bestemmer om hva kvalifikasjonskravene er.”* Underdal (2020) bekrefter en slik forståelse når han trekker frem at arbeidsgiver er suveren hva gjelder å definere relevante kvalifikasjoner for en stilling.

Litt i kontrast til dette kommer utsagn fra to av informantene, hvor en fremhever at *“Før kunne du ansette sluggere som var knallgode fagfolk, uten formalkravet, de får du ikke i dag.”*, mens den andre påpeker at *“formalkravene er annerledes i dag enn før, (...) før kunne du vise til resultater, nå skal alle ha master.”* Dette medfører etter vårt syn at man har definert formalkravet som noe en selv ikke har definisjonsmakt over, noe Underdal (2020) påpeker at man som arbeidsgiver har.

Vi opplever ut fra dette at informantene gjennom jobbanalysen har anledning til å definere tydelige "må-krav" til stillingen, hvor slike kvalifikasjonskrav kan bygge på både utdanning, erfaring og personlig egnethet. De fleste informantene beskriver kvalifikasjonskravene på en slik måte at handlingsrommet i arbeidsgivers suverenitet ikke aktivt anvendes, og presenterer det nærmest som noe som "bare er der." Dette oppfatter vi å være en passiv tilnærming til kvalifikasjonsprinsippet og handlingsrom i rekruttering, da det ligger et betydelig handlingsrom ut fra stillingens natur i det å definerer konkrete kvalifikasjonskrav for en stilling.

Kan en slik opplevd passivitet forstås opp mot det Simon (1990) trekker frem om prinsippet om bundet rasjonalitet i møte med en kompleks problemløsning som rekruttering er. Hvor man i mangel av tid, ressurser, kompetanse eller nødvendig innsikt velger anslagsmetoder basert på noen minimumskriterier, og hvor formell kompetanse fungerer som et slikt minimumskriterie? Eller kan dette handle om det som en av våre informanter hevder, nemlig at "*kompetansen innen rekruttering er dessverre litt for lav.*" Dette er også et spørsmål som Lai (2013) trekker opp i forbindelse med kost/nyttevurderinger som man må foreta i forbindelse med rekrutteringsprosesser. Spørsmålet kan absolutt være relevant, men vi finner ikke belegg gjennom vår studie for å hevde dette.

Vi finner at ledere som skal rekruttere ledere legger størst vekt på å ansette den best egnede kandidaten, og hvor mangfold ikke betraktes som førende i særlig grad for rekrutteringsprosessen og således ikke tillegges vekt.

Informantene beskriver på ulike måter hva de vektlegger når de skal rekruttere ledere til sin virksomhet. Fra foregående drøfting av jobbanalyse ser vi eksempler på at vektlegging av kvalifikasjoner, formell kompetanse og ledererfaring betraktes som førende for den videre vurderingen. Samtidig trekker informantene frem flere andre forhold som de vektlegger når de skal ansette nye ledere. Det pekes på forhold som "*peke ut retning*", "*få med folkene*", å være "*en god relasjonsbygger og vedlikeholder av relasjoner,*" og "*å gå foran og motivere.*" Her finner vi beskrivelser som synliggjør en bredde og mangfold av lederoppgaver og hva en søker må inneha for å kunne betraktes som kvalifisert til stillingen.

Disse beskrivelsene fra informantene danner grunnlaget for mer konkrete vurderinger gjennom rekrutteringsprosessen, hvor informantene beskriver mer sammensatte og helhetlige

vurderinger. Der beskriver en informant at vurderingen består av *“summen av formell og uformell kompetanse”*, hvor en annen informant utdyper dette som *“summen av formalkompetanse, realkompetanse, individuelle egenskaper og ferdigheter som er viktig ut fra utlysningsteksten.”* Gjennom disse utsagnene kommer det tydeligere frem viktigheten av ulike kompetanser for å vurderes som kvalifisert til stillingen, samtidig som dette beskriver et stort mangfold av kompetanser som skal kunne ligge til grunn i denne vurderingen.

Til tross for denne bredden påpeker flere informanter at det er et sentralt punkt som samtidig gjør seg gjeldende når det skal rekrutteres, nemlig det å rekruttere den beste. Her beskriver informantene dette som *“Du vil alltid ha den beste”*, *“du vil veldig gjerne ha den beste selv”* og *“Du vil helst ha den du tror har best kombo av kunnskap og erfaring, holdninger, verdier, arbeidskapasitet og energi, inkluderende, ekstrovert.”*

Vi finner ut fra dette at informantenes beskrivelser av hva de vektlegger hos en leder tar utgangspunkt i mer abstrakte og større beskrivelser av lederoppgaver. Når informantene setter dette i sammenheng med lederoppgaver så adresseres kompetanse gjennom ulike begreper, før de beskriver en vektlegging som til sist handler om å finne *“de beste.”*

Denne utviklingen i fokus hos informantene har klare likhetstrekk med det Lai (2013) beskriver som kompetanseanalyse og konkretisering av kompetansekrav. I møte med abstrakte oppgaver som å *“få med folkene”* må det først defineres hva dette vil innebære i praksis. Så må dette igjen konkretiseres ned til hvilke kompetanser og kompetansekomponenter (Lai, 2013) som vil kreves for å kunne utføre dette.

Dette er noe også Mathisen (2019) finner i sin studie, hvor hun påpeker at kravene må formuleres så realistisk som mulig, og at dersom det er forhold man ønsker å undersøke i løpet av rekrutteringsprosessen så må dette oversettes til målbare begrep.

Dette finner vi interessant da også Lai (2013) påpeker målbarhet, da i forbindelse med kompetansekrav, hvor hun fremhever at målbaserte kompetansekrav bør tillegges størst vekt. Kan dette være årsaken til at få informanter betrakter mangfold som sentralt eller førende for en rekrutteringsprosess? Vi vet hvilken posisjon Lai (2013) og strategiske kompetanseledelse har som kjent rammeverk for offentlig sektor i Norge (KS, 2018), men medfører en slik strukturering av rekrutteringsprosessen at noe går tapt?

Mangfold i konteksten rekruttering er belyst gjennom teori (Kandola og Fullerton, 1998, Wrench, 2007, Brenna, 2018). I forbindelse med rekruttering skal mangfoldserklæringen (Statens arbeidsgiverportal, 2022) bidra til positiv særbehandling som et ledd i å appellere til et større mangfold ved rekruttering.

Ut fra dette skulle en anta at mangfold ble betraktet som sentralt i rekrutteringsprosessen, men det fremkommer ikke slik fra informantene. Mangfold og betraktninger rundt dette finner vi igjen i utsagn som *“mangfold i seg selv er ikke en egen vurdering”,* *“Mangfoldsledelsesbegrepet, det er ikke på radaren, det er en del av totalen.”* Her finner vi eksempel på at mangfold ikke betraktes som sentralt, og en av våre informanter presenterer et tydelig tankesett om hvordan mangfold betraktes i selve rekrutteringsprosessen: *“Jeg er egentlig ikke så opptatt av mangfold akkurat i den jobbanalysen og utformingen av stillingsannonsen/beskrivelsen. Da er jeg ute etter hvilke oppgaver, hvilke kvalifikasjoner vi mener vi vi trenger for at den oppgaven skal bli løst. Det er først når folk kommer inn, at vi må begynne å tenke på de aspektene her.”*

Utsagnene over reiser spørsmål som vi summativt formulerer slik: Kan det være slik at man ved rekruttering ikke betrakter mangfold som sentralt da det forstås som en del av helheten? Eller at det er noe man forholder seg til dersom noen har angitt at de representerer et mangfold gjennom mangfoldserklæringen (Statens arbeidsgiverportal, 2022) og oppfyller krav om positiv særbehandling.

Utfordringen som kan reises ut fra det første spørsmålet er om dette påvirker betraktninger om mangfold i særlig grad, dersom det ikke på noen måte hensyntas utenfor å være en del av helheten? Vi har presentert eksempel på empiri som tydelig angir at mangfold ikke vurderes særskilt. Samtidig vet vi fra Løv Hansen (2012) at søkere som ut fra mangfoldserklæringen (Statens arbeidsgiverportal, 2022)) skal kunne profitere på positiv særbehandling, allikevel ofte er underrepresentert ved innkallelse til intervju. Et utsagn fra våre informanter kan kaste lys på dette, da han beskriver handlingsrommet sitt på følgende måte: *“handlingsrommet er stort så fremt kandidaten innfrir formalkravene.”*

Dette er også noe vi finner igjen når vi går inn og ser nærmere på kravene om positiv særbehandling (Statens arbeidsgiverportal, 2022). Beskrivelsen angir at om det er søkere med

innvandrebakgrunn, som sitter i rullestol eller har hull i CV, så skal virksomheten kalle inn minst en fra hver kategori på intervju, så fremt de er å betrakte som kvalifiserte.

Dette tar oss dermed tilbake til informantene, hva de ser etter hos ledere og hva de formulerer som krav for å betraktes som kvalifisert. Vi identifiserer dermed dette punktet som avgjørende for hvordan mangfold kan betraktes i en rekrutteringsprosess.

Vi finner at informantene benytter ulike utvalgsmetoder for å vurdere søkerens kompetanse, og hvor utvalgsmetoder med høy treffsikkerhet ikke benyttes. Vi finner samtidig at sluttvurderingen presenteres som en helhetsvurdering, hvor utøvelse av skjønn og taus kunnskap har en sentral plass i beslutningen

Informantene beskriver sine egne rekrutteringsprosesser gjennom hvilke utvalgsmetoder de anvender for å vurdere søkerne. Alle informantene angir at de benytter seg av biodata, intervju og referansesjekk som sine utvalgsmetoder.

Intervjuet og dets betydning for vurderingen beskrives på ulike måter av informantene, hvor en trekker frem *“Rekrutteringsprosessen sin agenda er å danne seg et bilde av den man intervjuer”* mens en annen trekker frem at *“man må ha stabil psyke, takle stress, ha gode holdninger og verdier, være etisk etterrettelig - og dette bør sammenfalle med hverandre i et intervju.”* Ut fra dette ser vi at intervjuet skal bidra til at informantene får dannet seg et inntrykk av kandidatene, som vil ligge til grunn for den videre vurderingen og utvelgelsen. Samtidig beskriver informantene intervju som i sin form varierer mellom ustrukturerte og strukturerte (Lai, 2013).

I tillegg trekker flere av informantene frem at intervju som metode anvendes i flere runder med utvelgelse. Andregangsintervju beskrives av informantene som mer strukturerte og delvis situasjonelle intervju (Lai, 2013), og oppleves å gi et betydelig bidrar i endelig utvelgelse. En informant beskriver dette slik: *“det er nok i andregangsintervjuet jeg opplever ofte at du skiller klinten fra hveten da.”*

Vi finner dermed at intervju som utvalgsmetode er den delen av utvelgelsen hvor informantene får anledning til å danne seg et bilde av den aktuelle søkeren, og hvor

informantene blant annet opplever at andregangsintervju er sentralt for den endelige utvelgelsen.

Dette finner vi interessant, da Lai (2013) er tydelig på at intervju som utvalgsmetode har betydelige fallgruver ved seg som man skal være bevisst om metoden brukes. Hun påpeker at ustrukturerte intervju har relativt lav eller ingen validitet, mens strukturerte og situasjonelle intervju har betydelig høyere validitet. Samtidig påpeker Lai (2013) viktigheten av å kombinere flere utvalgsmetoder for å øke treffsikkerheten.

Referansesjekk som utvalgsmetode opplever vi at informantene benytter mellom første- og andregangsintervju for å sammenligne den subjektive opplevelsen de sitter med, opp mot mer “objektive” beskrivelser fra referansene. Dette fremhever også Gilmore og Turner (2010), som påpeker at referansesjekk anvendes som en form for validering av egen opplevelse av en kandidat.

På den annen side minner Lai (2013) om at også referansesjekk som utvalgsmetode har iboende feilkilder, da det er søkeren selv som oppgir sine referanser.

En av våre informanter har klare tanker om hva han tenker omkring de utvalgsmetodene som de fleste anvender: *“det er forskjellige praksiser og kompetansen innenfor rekruttering er dessverre for lav. Vi skal ha førstegangs, andregangs, referanser og slike ting. Rekruttering er et eget fag, og vi har forskningsmessig belegg for å si at intervju kan ha varierende treffprosent. Da kan vi bruke andre metoder, som f.eks. Utprøving, og vi må bruke det mer i de tradisjonelle ansettelsene våre.”* Det som informanten her trekker fram om “utprøving” innebærer det samme som utvelgelsesmetoden “jobbutsnitt” (Lai, 2013).

Dersom man følger logikken som informanten her introduserer, så burde man sett nærmere andre utvalgsmetoder som statistisk har større treffsikkerhet- men det virker ikke å være fokus hos informantene. I den forbindelse vil vi igjen trekke frem og prinsippet om bundet rasjonalitet (Simon, 1990) i møte med en kompleks problemløsning, hvor dette gjør seg gjeldende. Ut fra de utvalgsmetoder som informantene beskriver, finner vi et stort mulighetsrom for å velge andre og potensielt sett mer treffsikre utvalgsmetoder. Når vi ikke velger dette, handler det da om satisfisering og enten manglende tid eller ressurser, eller handler det om manglende kunnskap om alle sidene ved rekrutteringsprosessen? Dette finner

vi ikke klare holdepunkt for å peke i retning av, men vi finner utsagn som blant annet bekrefter tiltro til intervju som metode.

Gjennom disse utvalgsmetodene skal informantene til sist foreta en sluttvurdering som i praksis medfører at man velger ut den kandidaten man mener er "best egnet til jobben." Denne sluttvurderingen er en summativ vurdering av de vurderinger som er foretatt gjennom rekrutteringsprosessen, ved hjelp av de ulike utvalgsmetodene man har valgt.

Denne sluttvurderingen oppleves av flere av våre informanter som krevende, og prosessen beskrives som *"det er krevende og det blir mye skjønn"*, *"litt magefølelsen"*, *"så det var litt sånn, det er litt sammensatt da"* og *"Men til syvende og sist: beslutningen lander på at det skal være en grad av magefølelse, og den er jo helt uvitenskapelig."*

I dette finner vi at sluttvurderingen er noe informantene både har utfordringer med å beskrive konkret, samtidig som de angir at det er flere bestanddeler som i sum utgjør denne sluttvurderingen. En av informantene beskriver sin sluttvurderingsprosess på følgende måte: *"Det er vanskelig å sette ord på det, men det er totalinntrykket da[...]Så faller det på plass til slutt- men du må snu og vende på det, og så kjenner du etterpå at det ble rett- at du landet på rett beslutning. Jeg kjenner det bare."*

Dette opplever vi som svært interessant, da dette utsagnet vitner om en sluttvurdering som bygger på et totalinntrykk, hvor informanten beskriver sluttvurderingen ved hjelp av metaforer og følelser. Samtidig beskriver han sluttvurdering i en rekrutteringsprosess som er strukturert likt med Lai (2013) sin beskrivelse av kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering.

Det vi opplever som det interessante ved dette, er at det viser et lite paradoks: vi strukturerer opp prosesser for kompetanseanskaffelse ut fra omfattende analyser og nøye begrunnede utvalgsmetoder, med det mål å tiltrekke oss kompetente søkere og gjennom vurdering og utvelgelse til sist sitte igjen med "den best egnede." Samtidig fremgår det både fra denne og flere av de andre informantene at den avgjørende vurderingen som skal foretas innenfor den strukturerte prosessen, bygger på *"magefølelse"* og *"skjønn."*

Dette er de samme begreper som Brown og Hesketh (2005) trekker frem som beskrivelser på beslutningsgrunnlag i lederrekruttering, og finner dette som resultat av en praksis for lederrekruttering som går bort fra de objektive kravene som skal danne beslutningsgrunnlaget. Samtidig peker Gotvassli (2015) på magesfølelse som et eksempel på en kroppsliggjort kunnskapsform, og knytter dette til begrepet skjønn og utøvelse av skjønn i komplekse situasjoner. Han knytter skjønn til dømmekraft og taus kunnskap (Polanyi, 1966), hvor den tause kunnskapen er erfaringsbasert, og kan ikke alltid uttrykkes med ord.

Vi ser dermed at til tross for rekrutteringsprosesser som gjennom struktur og utvalgsmetoder skal kunne tilby høy sannsynlighet for at man velger ut “den best egnede” til en stilling, så bygger den avgjørende utvelgelsen på helt andre kunnskapsformer. Gjennom struktureringen av rekrutteringsprosessen fokuserer man allerede fra jobbanalysen på målbare kompetansekriterier når kompetansekrav for en stilling skal konkretiseres. Vi stiller oss i den forbindelse litt undrende til at det dermed oppleves et fravær av tydelig sammenheng mellom rekrutteringsprosessens strukturering og de vurderingsformer som betinger utfallet av dem. Handler dette om prinsippet om bundet rasjonalitet (Simon 1990), hvor vi benytter de metodene vi har for hånden, og hvor våre naturgitte begrensninger ikke gir oss anledning til å ha fokus på mer optimale problemløsningsmetoder?

Når inntrykket fra sluttvurderingen bygger på en magesfølelse, en form for taus kunnskap, så vil denne i noen grad være erfaringsbasert, og peker dette tilbake på informantenes erfaringer fra rekrutteringsprosessen og hvordan de tidligere har identifisert “riktige” vurderinger?

5.4 Ledelse - “Ledelse handler om å være god med folk”

Informantene har lite fokus på mangfoldsledelse som kompetanse, og beskriver ledelse ved hjelp av en rekke ulike begreper innenfor lederoppgaver, kompetanse, lederrolle og ut fra ulike ledelsesteorier.

Lederoppgaver eksemplifiseres ved utsagn som “å lese et budsjett”, “være en kulturbygger” og “se dine ansatte”, mens beskrivelser av kompetanse omfatter både “stor generalistkompetanse”, “summen av formell og uformell kompetanse” og “holdningene.”

Når informantene skal beskrive lederroller peker de på at det kan henge sammen med flere ting. En peker på at du som leder er *“rollemodell på godt og vondt”*, mens en annen informant trekker frem at *“man må ha legitimitet i rollen som leder.”*

Informantene kommer også inn på ulike ledelsesteorier de identifiserer som viktige for utøvelse av ledelse, hvor en informant påpeker at *“relasjonsledelse: jeg må jo være nær noen(...)du må gi av deg selv og være nær”* som et eksempel på relasjonsledelse (Spurkeland, 2017) og dens betydning. En annen informant trekker frem situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 1977) når han sier at *“jeg må hele tiden være i relasjon, i utvikling, i den her samhandlingen og samtale for å utøve god ledelse.”*

Vi finner her at informantene benytter flere ulike perspektiver når de skal beskrive hva de legger i eller forbinder med utførelse av ledelse. Samtidig kommer det gjennom empirien tydelig frem at det ikke alltid er konsistente sammenhenger innad i informantenes beskrivelser hva gjelder de ulike perspektivene.

Noe av årsaken til dette kan vi spore hos det Strand (2001) trekker frem, nemlig at det ikke finnes en beste måte å lede på. Samtidig påpeker han at det innenfor mange av retningene for ledelsesteorier finnes ulike bidragsyttere som hver for seg bringer med seg nye elementer.

Mangfoldsledelse som kompetanse har informantene ulikt forhold til, hvor en av informantene beskriver det slik: *“Mangfoldsledelsesbegrepet (...) det er ikke på radaren (...) det er en del av totalen”* mens en annen trekker frem at *“god mangfoldsledelse; kan bidra til at du får max ut av hver enkelt.”* En tredje informant presenterer en litt annen inngang til begrepet når han sier at *“har laget et slikt opplegg for mangfoldsledelse og mangfoldsrekruttering, men: Hva er det som er så annerledes med sånn ledelse? Har lest en del bøker og artikler og mangfold, og det står ikke annet der enn i andre bøker.”*

Dette trekker frem et interessant poeng som vi opplever å i denne studien møte på spesielt innen ledelsesbegrepet, nemlig at et begrep kan tillegges ulikt innhold, og på samme måte kan innhold legges til ulike ledelsesteorier. Kan dette være med på å forklare hvorfor informantene i møte med ledelsesbegrepet anvender en rekke begreper i litt ulike sammenstillinger, i sitt forsøk på å beskrive den ledelse de ønsker når de rekrutterer ledere?

Et eksempel på ulikt innhold i møte med begreper finner vi dersom vi ser i retning relasjonsledelse, som i denne oppgaven belyses ut fra Spurkeland (2017) og hovedpremisser om bevissthet om avhengighet og bevissthet om relasjonelt mot. Her utøves relasjonsledelse mellom mennesker i "påvirkningsrommet", hvor potensialet for ledelsesutøvelse ligger innenfor "personlig påvirkning."

Ser vi derimot til Skivik (2004) og det han sier innenfor relasjonsteori, finner vi et fokus på at ledere må tilpasse sin lederstil avhengig av person og situasjon, og hvor han fremholder at ledere må inneha faglig, strategisk, administrativ og relasjonell kompetanse.

Dette opplever vi kan være med på å understøtte den forståelsen som her tidligere ble beskrevet, nemlig at ledelsesteorier utvikles og tilføres meningsinnhold som også gjør begrepene vanskeligere å både utkrystallisere og samtidig skille fra hverandre.

Dersom vi ser på begrepet mangfoldsledelse (Brenna, 2018) så kan vi oppleve litt av det samme som i vår eksemplifisering av relasjonsledelse, nemlig at innhold kan både forstås i og tillegges ulike ledelsesteorier. Slik vi i analysen trakk frem hvordan både situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 1977) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2017), finner vi årsaken til dette i de oppgaver som lederen skal utføre og hva informantene oppgir som nødvendig for å løse oppgavene. Her finner vi et mangfold av både oppgaver og behov for kompetanse, som på en side naturlig aktualiserer mangfoldsledelse som kompetanse.

På en annen side så vil nettopp denne beskrivelsen av mangfoldet av oppgaver og behov for kompetanse forstås ut fra andre ledelsesbegreper blant informantene, uten at dette endrer noe på det innhold og det mangfoldet som oppgavene og kompetansene representerer. En av våre informanter beskriver dette ganske treffende: *"Det med mangfoldsledelse er et litt nytt begrep [...] jeg er ikke kjempebegeistret for alle disse ledelsesbegrepene, mangfoldsledelse, endringsledelse, relasjonsledelse, ledelse handler om å være god med folk. Tror ikke vi skal være så opptatt å kalle ledelse så mange ting."*

Dette opplever vi som veldig beskrivende for funn innen ledelse, nemlig at de fleste informantene ikke har fokus på mangfoldsledelse når de rekrutterer ledere. Dette må dermed ikke misforstås dithen at de ikke har fokus på mangfoldet av oppgaver og kompetanser som

er nødvendig for rollen, men de beskriver og forstår disse ved hjælp av andre begreper og ledelsesteorier.

6. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven belyst hvilken betydning mangfold har i rekruttering av ledere i offentlig sektor. Vi fant at mangfold har liten betydning for ledere i rekruttering av ledere i offentlig sektor, og vi fant at det var et fåtall som hadde en klar strategi for å ivareta mangfold ved rekruttering.

Vi fant at mangfoldsbegrepet i en åpen kontekst betraktes som synlig mangfold, vi fant at mangfold i konteksten rekruttering betraktes som både synlig og usynlig mangfold og vi fant at mangfold når det kommer til vurderingen i den endelige ansettelsen så er det usynlig mangfold det blir lagt vekt på.

Dette viser at bevissthet på fenomenet mangfold ut fra hvilken kontekst det blir brukt, er en nødvendighet for å forstå hvordan mangfold er en mulighet som må tas i bruk. Den historiske konteksten bak mangfold forteller oss at det også ligger følelser der vi må være bevisste. Mangfold er ikke et problem, det er mennesker. Vi var ikke forberedt på at mangfold skulle være et så ladet begrep, med et større innhold og omfang enn hva vi var klar over når vi gikk inn i studien.

Vi finner at mangfoldsledelse ikke vurderes som en kompetanse i rekruttering av ledere i offentlig sektor, men ledelse i seg selv blir trukket frem som mangfoldig med fokus på å være god med folk uansett hvem de er.

Vi finner at formuleringen av formalkrav og kvalifikasjoner kan være en barriere for å rekruttere et større mangfold av ledere. Dersom ledere med rekrutteringsansvar blir mer bevisst det handlingsrommet de har når kvalifikasjonskrav for en stilling skal utarbeides, vil dette kunne gi nye muligheter for hvilket mangfold av ledere som kan rekrutteres inn i en organisasjon. Vi ser at kunnskap om mangfold i en rekrutteringsprosess er en forutsetning for at det skal bli en mulighet.

Vi finner at mangfold er noe alle informantene ønsker og ser en nytteverdien av. Paradokset med at de ønsker mangfold er at de snakker om tilretteleggingen synlig mangfold krever, men samtidig fremhever de positive effektene med usynlig mangfold. Derav kommer tittelen vår "Lost in translation."

Referanser

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3), s.19-31.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?>

Bartz, D.E., Hillman, L.W., Leher, S. og Mayhugh, G.M. (1990, 1. Desember). A Model for Managing Workforce Diversity. *Management Education and Development*, 21 (4), s. 321-326. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/135050769002100406>

Berg-Nordlie, M. (2021, 8. november). *Fornorsking*. Hentet 28.08.2022 fra <https://snl.no/fornorsking>

Blake, R, R og Mouton, J, S (1968) *Lederstil. Utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Nasjonalbiblioteket. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007050901033?

Brenna, L. (2018). *Mangfoldsledelse*. Cappelen damm.

Brenna, L. (2022a). *The parable of the dog and the peacock*. St. Johns Press.

Brenna, L. (2022b, 21. Januar). *Rekruttering av mangfold er feil startpunkt*. Kampanje.no <https://kampanje.com/jobb/2022/01/--rekruttering-av-mangfold-er-feil-startpunkt/>

Brenna, L og Solheim, M.C.W. (2018). *Hvordan lede mangfold*. https://www.researchgate.net/publication/328687579_Hvordan_lede_mangfold_How_to_Manage_Diversity

Brown, P. og Hesketh. A. (2006). Review of The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy, *Industrial & Labor Relations Review*. 59(4), 670-672. https://www.academia.edu/4469244/The_Mismanagement_of_Talent_Employability_and_Jobs_in_the_Knowledge_Economy

Bye, R. og Haugum, M. (2009). *Mangfold i NTE. Et kunnskapsgrunnlag og anbefalinger*. Rapport 2009:1. Trøndelag Forskning og Utvikling AS.

- Carlsen, A., Clegg, S., Gjersvik, R. (2012). *Idea Work*. Cappelen Damm akademisk
- Clemet, K. (2022, 20. Juni). *Vi hyller mangfold, men mener vi det?* Subjekt
<https://subjekt.no/2022/06/20/vi-hyller-mangfold-men-mener-vi-det/>
- Cox, T.H. og Nkomo. S. (1991). A Race and Gender- Group Analysis of the Early Career Experiences of MBAs. *Work and Occupations*, 18, 431-446.
https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/68497/10.1177_0730888491018004004.pdf;jsessionid=A905F450756F0F6E7673FA4861A57D7C?sequence=2
- Djupvik, H., Øhrn, H. og Bolstad, E. (2019). Mangfold som virker. Kantar og HR Norge.
https://kantar.no/globalassets/ekspertiseomrader/kunde--medarbeider-og-omdommeutvikling/mangfold-2019/rapport_mangfold-2019.pdf
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. Butterworth Heinemann
- Edmondson. A. (2018). *The Fearless Organization – Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley Sons Inc.
- Frostlid, M. E. og Svendsen, J. (2013). *Ledergruppers mangfold og rekruttering av mangfold*. [Mastergradoppgave]. Universitetet i Stavanger.
https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/184836/Frostlid_Svendsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Frønes, T.S., Pettersen, A., Radisic, J. og Buchholtz, N. (red.) (2020). *Equity, Equality and Diversity in the Nordic Model of Education*. Springer
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-61648-9>
- Gilmore, D.C. og Turner, M. (2010). Improving Executive Recruitment and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 125–128
<http://dx.doi.org/10.1080/10887151003776612>
- Gotvassli, K-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (1. utg). Fagbokforlaget.

Grundekjøn, C. (2020, 9. August). *Nemko-CFO: Norge misforstår begrepet «mangfold»*. E24.no <https://e24.no/naeringsliv/i/pLon5X/nemko-cfo-norge-misforstaar-begrepet-mangfold>

Hayles, V. R. (1996). Diversity training and development. I R.L. Craig (Red.), *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development*. (3. utg). s.104-123. McGraw-Hill

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm Akademisk

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3. utg.). Prentice-Hall.

Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. Oxford university press

Hülshager, U.R., Anderson, N. og Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of reaserch. *Journal of applied psychology*, 94(5), s 1128-45. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19702361/>

Hunt, V., Layton, D. og Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. Mckinsey & company.

Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget.

Issahaka, A.W. (2019). *Knowledge Workers' Preferences for Leadership: Reimagining a Follower- Trait Perspective*. [Doktorgradsavhandling]. Norges handelshøyskole. https://www.academia.edu/73350260/Knowledge_Workers_Preferences_for_Leadership_Reimagining_a_Follower_Trait_Perspective

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Gyldendal.

Kandola, R.S. og Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, The Cromwell Press. (2. utg)
https://books.google.no/books?id=pqfdpD_2Z-UC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Klæbo, K.C. (2013). En moderne kompetanseorganisasjon. *Stat og Styring*, 3:14-17
<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2013-02-07>

Kongehuset. (2016, 1. September). *Hagefest i slottsparken: Velkomsttale*. Kongehuset.
<https://www.kongehuset.no/tale.html?tid=137662&sek=26947&scope=0>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014) *Mangfoldsrekruttering Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen*. Merkur Grafisk AS
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/mangfoldsrekruttering.pdf>

KS (2018, 4. desember). *Verktøy - strategisk kompetanseplanlegging*. KS.
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3 utg). Fagbokforlaget.

Likestillings- og diskrimineringsombudet. (u.å). *Positiv særbehandling*. Hentet 27. august 2022 fra <https://www.ldo.no/en/diskriminert/diskriminert/arbeidsliv/positiv-sarbehandling/>

Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsedag*. (4. utg). Universitetsforlaget.

Mathisen, E. A. (2019). *Kunsten å finne rett person - En kvalitativ studie av hvordan jobbanalyse benyttes i forbindelse med rekruttering*. [Masteroppgave]. NTNU.

Midtbøen, A.H. og Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringen omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv.* (Rapport 2012:1). Institutt for samfunnsforskning. <https://www.imdi.no/contentassets/a5b5a2d62b424ee9aad5a718ac468a7f/rapport-2012.-diskrimineringens-omfang-og-arsaker>

Midtbøen, H. (2021). Strukturell rasisme i en strukturelt inkluderende velferdsstat *Tidsskrift for samfunnsforskning.* 62, 106-115. <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/issn.1504-291X-2021-01-09>

Milliken, F.J. Kurtzberg, T.R. (2003). *Group Creativity: Innovation through Collaboration.* Oxford University Press.

Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder- innføring i organisasjonsteori.* (2.utg.) Universitetsforlaget.

Mørk, B.E. (2022, 5. juni). *Profesjongrensener og tverrfaglig samarbeid.* Dagens medisin. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2022/05/06/profesjongrensener-og-tverrfaglig-samarbeid/>

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation.* (2. utg). Springer.

Nielsen, J.C.R., og Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. In F. Nyeng, & G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Cappelen Damm Akademisk.

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori.* Fagbokforlaget.

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon.* Fagbokforlaget

Personopplysningsloven. (2016). *Lov om behandling av personopplysninger.* Lovdata. (LOV-2018-06-15-38) <https://lovdata.no/lov/2018-06-15-38/gdpr/a6>

Plummer, D.L. (2018). *Handbook of diversity management - inclusive strategies for driving organizational excellence*. University press of America, Inc., Rowman & Littlefield.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul

Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen*. Spartacus Forlag

Quaiser-Pohl, C. (2013). Diversity in education and the concept of “diversity” as a topic for educational science studies. I Quiser-Pohl, C., Ruthsatz, V. og Endepohls-Ulpe, M. (red) *Diversity and diversity management in education - a European perspective* (s.9-22). Waxmann.

Riiser, T. (2018). *Mangfold er en nødvendighet for å lykkes*. Ledernytt.
<https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner*. Fagbokforlaget.

Sagdahl, M.S. (2019, 29. September). *John Rawls*. Store Norske Leksikon. Hentet 25. Juli 2022 fra https://snl.no/John_Rawls

Senter for Statlig økonomistyring. (2010). *Veileder. Resultatmåling Mål- og resultatstyring i staten*.
<https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>

Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*. 41,1-20.
[http://wexler.free.fr/library/files/simon%20\(1990\)%20invariants%20of%20human%20behavior.pdf](http://wexler.free.fr/library/files/simon%20(1990)%20invariants%20of%20human%20behavior.pdf)

Sivilombudet. (2017, 21. april). *Årsmelding for 2016-2017 - Tilsetting – krav til saksbehandlingen ved vurdering av personlig egnethet*. Sivilombudet.
<https://www.sivilombudet.no/aktuelt/tilsetting-krav-til-saksbehandlingen-ved-vurdering-av-personlig-egnethet/>

Sjøstrøm, O. (2022, 13.mai). *Ledelse i dag handler mye om å forstå relasjoner*. NHH Bulletin.
[https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2022/mai/ledelse-i-dag-handler-mye-om-a-fors-
ta-relasjoner/](https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2022/mai/ledelse-i-dag-handler-mye-om-a-fors-
ta-relasjoner/)

Skivik, H.M (2004). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. I Vik, S. (2000). Prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Oslo: Universitetsforlaget, s.164-165

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5 utg.). Universitetsforlaget.

Standard Norge. (2018). *Ledelsessystemer for mangfold - Implementering og bruk av standarden NS 11201:2018*. Standard Norge.

Statens arbeidsgiverportal (2022, 5. Januar). *Rekrutteringsprosess*. Statens arbeidsgiverportal. Hentet 20.08.22 fra

<https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/rekrutteringsprosess/utlysningstekst>

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget

Taranger, I. og Olsen, T-R.H. (2022). *Tourettes stopper ikke Mira (20) i arbeidslivet*. NRK.
<https://www.nrk.no/sorlandet/tourettes-stopper-ikke-mira-i-jobben-i-kristiansand-dyrepark-1-16040840>

Tekna. (2019, 29. Mars). *Den norske modellen - Hva er det?* Tekna.
<https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/den-norske-modellen--hva-er-det/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Thommessen, J.K. og Senel, E. (2022, 10. Juli). *Julia fikk ikke jobb fordi hun er russisk: – Klart tilfelle av diskriminering*. NRK.
[https://www.nrk.no/norge/julia-fikk-ikke-jobb-fordi-hun-er-russisk - -klart-tilfelle-av-diskri-
minering-1.16026902](https://www.nrk.no/norge/julia-fikk-ikke-jobb-fordi-hun-er-russisk - -klart-tilfelle-av-diskri-
minering-1.16026902)

Theophilakis, A (2020, 2. juli). *Mangfold er ikke nødvendigvis bedre*. Kampanje
<https://kampanje.com/bransjestemmer/aris-theophilakis/--mangfold-er-ikke-nodvendigvis-bedre/>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4 utg). Gyldendal

Traavik, L.E.M. (2006). *Ledelse av mangfold*. Magma.
<https://old.magma.no/ledelse-av-mangfold>

Underdal, R. (2020). *Kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelse i offentlig sektor, med særlig fokus på innholdet i og vektleggingen av vurderingskriteriet "personlig egnethet"*
[Masteroppgave]. Universitetet i Bergen.
https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/23991/80_JUS399_V20.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Wentling, R.R. og Palma-Rivas, N. (1997). *Diversity in the Workforce: A literature review*.
Diversity in the workforce series report 1, National Center for Research in Vocational
Education. University of Illinois at Urbana-Champaign.
https://www.sreb.org/sites/main/files/file-attachments/diversity_in_the_workforce_lit_review.pdf?1632075949

Westeren, K-I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Fagbokforlaget.

Wyller, H.K. (2022, 11. juli). – *Denne generasjonen er dobbeltmoralisk*. P3.
<https://p3.no/meninger/mening/cf474e94-4f74-43d1-aeb4-7d7c2900ee1b?>

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination*. Routledge.

Øgrim, T. (2022). *Ber jobbannonsørene skrive så folk forstår*. Finansfokus.
<https://www.finansfokus.no/2022/02/09/ber-jobbannonsorene-skrive-sa-folk-forstar/>

Bilde på side 81. Fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014).
Mangfoldsrekruttering Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen.
Design: Melkeveien Designkontor. Omslagsillustrasjon: Fotolia.com. Merkur Grafisk AS.
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/mangfoldsrekruttering.pdf?>

Vedlegg

1. NSD søknad
2. Intervjuguide
3. Samtykkeerklæring

Vedlegg 1: NSD Søknad

04.05.2022, 12:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

620095

Prosjekttittel

"Når alle tenker likt er det ingen som tenker" (Walter Lippmann, 1889 - 1974)

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Cathrine Thorhus, cathrine.thorhus@nord.no, tlf: 74022650

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Adrian Lyng Malmo, adrma051086@gmail.com, tlf: 97980169

Prosjektperiode

16.05.2022 - 01.10.2022

Vurdering (1)

13.04.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utføres, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Intervjuguide

Formål:

Å få kunnskap om lederes bevissthet rundt mangfold og mangfoldsledelse i ansettelsesprosesser.

Problemstilling:

Fra intervju til ansettelse: Hvilken betydning har mangfold og mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere i offentlig sektor?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan betraktes mangfold fra utvalg av kandidater til intervju, til endelig ansettelse?
- Hvordan vurderes mangfoldsledelse som kompetanse fra utvalg av kandidater til intervju, til endelig ansettelse?

Faktaspørsmål

1. Kan du si litt om bakgrunnen din? (utdanning mm)
2. Hva går jobben din ut på?

Introduksjonsspørsmål

3. Hva tenker du når du hører begrepet mangfold?
4. Har din forståelse av mangfold vært lik hele tiden?
→ Hva har evt påvirket denne forståelsen?
5. Opplever du at rekrutteringsprosesser har forandret seg i løpet av din arbeidskarriere?
→ Hva ser du etter når du skal rekruttere nye ledere?
→ Hvordan anvender du din nåværende forståelse av mangfold i rekruttering?
→ Ser man etter andre egenskaper hos ledere i dag enn hva man gjorde før?
→ Hvilke?

Overgangsspørsmål

6. Hvordan vurderes ulike kompetanser når dere skal rekruttere ledere?
→ kompetanse om mangfold ved rekruttering av ledere?
→ kompetanse innen mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere?
7. Hvilke fordeler og ulemper tenker du at mangfold kan føre med for deres organisasjon?

Nøkkelspørsmål

8. Hvordan foregår **utvelgelse** av kandidater til intervju og videre intervjurunder i en søknadsprosess hos dere?
→ Hvilke vurderinger gjør dere underveis?
→ Hva vurderes som de mest tungtveiende faktorene?

- Hvordan vurderes ulike faktorer opp mot hverandre i de ulike delene av rekrutteringsprosessen?
 - både faktorer i mangfold og faktorer i utvelgelse
- Hvordan vurderes kompetanse i mangfoldsledelse, opp mot andre kompetanser som skal vurderes hos kandidatene?
- 9. Fra intervju og gjennom videre utvelgelse kommer man frem til en innstilling til stillingen. Hvordan foregår denne **prosessen**?
 - Hvilke vurderinger gjør dere underveis?
 - Hva vurderes som de mest tungtveiende faktorene?
 - Hvordan betraktes mangfold i denne delen av prosessen?
 - Hvordan vurderes egenskaper som naturlig faller inn under mangfoldsledelse, opp mot andre kompetanser som skal vurderes hos kandidatene i den her delen av av prosessen?
- 10. Hva mener du åpner for eller begrenser muligheter for å rekruttere mangfoldig?
 - Hvilken påvirkning opplever du å ha dersom du har andre ønsker i rekrutteringsarbeidet?
- 11. Finnes det strategier eller praksis for å sikre mangfold ved rekruttering i deres organisasjon?
 - Hva innebærer slike strategier?
 - Når denne strategien skal etterleves gjennom en rekrutteringsprosess, hvordan gjøres dette i praksis?
 - Utvalg til intervju? (fase 2)
 - Vurdering og innstilling? (fase 3)

Kompliserte og sensitive spørsmål

- 12. Er det noen ganger du mener at en annen kandidat, enn den som ble ansatt skulle ha fått denne stillingen?
 - Hva var årsakene til at det ble sånn?
 - Er det noe du i etterkant tenker dere skulle gjort annerledes?
 - Er det noen deler av ansettelsesprosessen som du opplevde var mer avgjørende enn andre for hvem dere til slutt endte med å ansette?
 - Hvordan opplever du (*som representant for arbeidsgiver i offentlig sektor*) friheten til å velge hvem du vil tilby jobb?
 - Hva opplever du kan påvirke ditt handlingsrom innenfor dette?
- 13. Hva tror du det kan medføre for organisasjonen å ha ledere med god kompetanse på mangfoldsledelse?
 - Hvilket utbytte kan mangfoldsledelse gi den avdelingen der lederen blir ansatt?
- 14. Hva kan det bety for organisasjonen å ha fokus på mangfold i rekruttering av ledere?

Avslutning

- 15. Er det noen spørsmål vi ikke har stilt som du etter din mening mener vi burde ha stilt?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvilken betydning har mangfold og mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere i offentlig sektor?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om ledere sin bevissthet rundt mangfold og mangfoldsledelse i en ansettelsesprosess.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å få kunnskap om ledere sin bevissthet rundt mangfold og mangfoldsledelse i ansettelsesprosesser. Vi ønsker å gjennom kvalitative intervju med ledere som ansetter ledere i offentlig sektor, få større kunnskap om hvordan mangfold og mangfoldsledelse betraktes ved slike ansettelser, og hva som eventuelt øker eller begrenser muligheten for dette.

Vi ønsker å intervju 7 ledere i offentlig sektor, i ulike organisasjoner, for å få et bredt bilde av praksisfeltet innen oppgavens formål og problemstilling.

Problemstilling:

Fra intervju til ansettelse: Hvilken betydning har mangfold og mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere i offentlig sektor?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan betraktes mangfold fra utvalg av kandidater til intervju, til endelig ansettelse?
- Hvordan vurderes mangfoldsledelse som kompetanse fra utvalg av kandidater til intervju, til endelig ansettelse?

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i regi Nord Universitet og master i kunnskapsledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å se på hvilken rolle mangfold og kompetanse i mangfoldsledelse har ved lederansettelser i offentlig sektor. Vi ønsker å intervju ledere som er med på å ansette ledere i offentlig sektor. Vi har valgt ut tre offentlige organisasjoner med lik organisering.

Vi lurer på hva dere ser etter, hva er verdifullt og viktig å inneha for en leder som skal ansettes, hvordan tenker du når du skal komplettere en avdeling og ansette en leder og mer spesifikt så lurer vi på om mangfold i arbeidsstokken har en plass når det

kommer til den som skal ansettes og om dere vurderer hens mangfoldsledelses-kompetanse? Vi har tatt utgangspunkt i å få tak i 6 informanter fra tre ulike offentlige organisasjoner.

Kontaktinformasjon til deg som informant er innhentet via kontakt med din organisasjon, med samtykke til å sende deg en henvendelse om deltakelse i vårt forskningsprosjekt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta i et fysisk intervju som gjennomføres av 2 av gruppas medlemmer. Det er stipulert til å vare ca 60 minutter.

Vi vil her benytte digital lydopptaker, og informasjonen som innhentes vil transkriberes over på PC, som et skriftlig datamateriale. Lydopptaket vil kun bli lagret i henhold til NSD- søknadens angitte tidsrom i sikker lagring via Nord Universitet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *De som har tilgang til datamaterialet er de tre studentene som skriver oppgaven sammen, Adrian Lyng Malmo, Nina Stiklestad Holmen og Anja Bondø samt veileder ved Nord Universitet Cathrine Thorhus.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet på forskningsserver gjennom sikker lagring ved Nord Universitet.*

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Opplysninger som publiseres vil være sammenfattet datamateriale, enkelt direkte sitat eller utdrag fra sitat som aktualiserer spesifikke deler av tema.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i oktober 2022.

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette vil anonymiseres via en separat liste med kode for informanten, som lagres separat fra datamaterialet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved veileder Cathrine Thorhus
- Nord Universitet ved student Adrian Lyng Malmo
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Cathrine Thorhus

Studenter
Adrian Lyng Malmo, Nina Stiklestad Holmen, Anja Bondø

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: **Hvilken betydning har mangfold og mangfoldsledelse ved rekruttering av ledere i offentlig sektor?**, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i kvalitativt intervju**

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)