

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S\_1

Navn: Emilie Carin Selstad

Masteroppgave i Human Resource Management

---

## ***Det handler om kompetanse!***

En studie av strategisk arbeid  
for økt etnisk mangfold i en kommune

---

Dato: 01.02.2023

Totalt antall sider: 70



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)



# *Det handler om kompetanse!*

En studie av strategisk arbeid for økt etnisk mangfold i en kommune

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>6</b>
<b>2. Metode</b>	<b>7</b>
2.1. Forskningsdesign og metodevalg	7
2.1.1. Kvalitativt forskningsdesign	8
2.1.2. Stegvis-deduktiv induktiv metode	9
2.1.3. Case-studie	9
2.1.4. Semistrukturerte intervjuer	10
2.1.5. Forskningsspørsmål og intervjuguide	10
2.2. Utvalg og rekruttering	12
2.3. Intervju og transkribering	13
2.4. Koding og kategorisering	14
2.5. Etske hensyn	15
2.6. Masteroppgavens gyldighet	16
<b>3. Teori</b>	<b>18</b>
3.1. Mangfold	19
3.2. Etnisk mangfold	19
3.2.1. Etnisk representasjon	19
3.2.2. Etnisk mangfold i møte med arbeidsmarkedet	20
3.2.3. Etnisk diskriminering i ansettelsesprosesser	21
3.3. Mangfoldsbegrunnelser	23
3.3.1. Samfunnsnytteperspektiv	23
3.3.2. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv	24
3.3.2. Integrasjons- og læringsperspektiv	25
3.4. Mangfoldintegrering	25
3.5. Mangfoldsledelse	26
3.5.1. Ledelsestilnærminger til mangfold	27
3.5.2. Endringsledelse	29
<b>4. Analyse og diskusjon</b>	<b>31</b>
4.1. Mangfoldsperspektiv og begrunnelse	31
4.1.1. Samfunnsnytteperspektiv	35
4.1.2. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv	39
4.1.3. Integrasjons- og læringsperspektiv	41
4.2. Mangfoldstiltak og mangfoldintegrering	43
4.2.1. Mangfoldstrategiske virkemidler og forankring	44
4.2.2. Tilføre kunnskap om mangfold	45
4.2.3. Utfordre satte tankemønstre	46
4.2.4. Unngå strukturell rasisme	48
4.2.5. Finne løsninger innenfor kvalifikasjonsprinsippet	49
<b>5. Avslutning</b>	<b>50</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>53</b>

**Vedlegg**

Godkjenning fra NSD

Tillatelse fra leder

Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Intervjuguide

# Forord

Denne studien av strategisk arbeid for økt etnisk mangfold i en kommune, er selve finalen av det erfaringsbaserte masterstudiet i Human Resource Management (HRM). Oppgaven markerer slutten på et lærerikt løp ved Nord Universitet. Jeg har de siste åtte årene jobbet på integreringsfeltet, og de fleste av disse årene med utvikling av innovative løsninger for arbeidsinkludering gjennom ledelse av ulike prosjekter i kommunesektoren. Med mangfold og inkludering, eller DEIB (diversity, equity, inclusion, belonging) som arbeidsfelt, er det åpenbare koblinger til HRM-faget. Derfor har jeg hatt stor glede av den faglige innsikten jeg har fått fra masterkurs innen HRM, organisasjon og ledelse, innovasjon i tjenesteyting og omdømmehåndtering- og omdømmeforsvar. Masterens praksisnære format har sikret direkte overføringsverdi til arbeidshverdagen. Samtidig har mastergraden tilført ny kompetanse og tyngde innen HR og ledelse, som har vært et spennende tilfang i en jobb hvor jeg primært har sittet “ved kandidatens side av bordet” i ansettelsesprosesser. Kunnskapen har blitt ytterligere aktualisert det siste året når vi på integreringsfeltet måtte brette opp armene for å ta i mot – og sikre jobbtilknytning – av ukrainske flyktninger fra krig i Europa.

Det har vært krevende å sjonglere fulltidsjobb med masterprosjekt, og det oppleves rimelig å hevde at oppgaven har kommet i havn *på tross av* - og kanskje også med en god dose trass. Når masterinnspurten skulle finne sted, som gravid i tredje trimester, opplevde vi å miste alt vi eier, da huset vårt brant ned. Nord Universitet viste seg svært fleksibel i denne situasjonen. Takk til forståelsesfulle studieveiledere, studieprogramansvarlig og min kompetente og inspirerende veileder Gry Cathrin Brandser. Når masterperioden ble lengre enn planlagt, har det vært en drivkraft at jeg i prosjektet får fordype meg i egen faglige lidenskap: mangfold og rekruttering. Den viktigste drahjelpen har likevel vært min tolerante og konsekvent støttende samboer som standhaftig har motivert, ryddet bort “støy” og vært pappa i 200 prosent stilling til vår sønn som rakk å bli 11 uker idet masteren leveres. Jeg vil også rette en stor takk til familie og venner som har blitt satt på sidelinjen i prosessen – men som har heiet utrettelig!

Tusen takk til mine informanter som, til tross for hektiske timeplaner, dedikert har delt sin innsikt. Til sist vil jeg takke min rause arbeidsplass og mine stødige kollegaer. Jeg gleder meg til å vende tilbake som samfunnsviter for å bidra med ny kunnskap inn i praksisfeltet!

Trondheim, 30.01.23, Emilie Carin Selstad

# Sammendrag

Masteroppgaven omhandler hvordan etnisk mangfold og mangfoldsledelse forstås og operasjonaliseres i rekrutteringsprosesser i en kommune som jobber strategisk for økt etnisk mangfold i egen organisasjon.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet lanserte i 2021 en ny tilskuddsordning rettet mot norske virksomheter; *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*, med mål om å stimulere arbeidsgivere til større bevissthet om etnisk mangfold som ressurs, økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet (IMDi, 2021). I dette masterprosjektet er formålet å studere arbeidet som har blitt igangsatt i en kommune som har mottatt dette tilskuddet. Masteroppgaven ser nærmere på hvilke forståelser av etnisk mangfold som ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet i kommunen, hvordan det arbeides konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering (tiltak) og i hvilken grad arbeidet for etnisk mangfold er forankret i overordnet strategisk arbeid og beslutningsprosesser.

## Abstract

This Master's thesis highlights how ethnic diversity and diversity management are understood and operationalized in the recruitment processes in a municipality that works strategically to increase ethnic diversity in its own organization.

In 2021, the Directorate for Integration and Diversity (IMDi) launched a new grant scheme aimed at Norwegian businesses; Grants for measures to increase ethnic diversity in the work place, with the aim of stimulating employers to greater awareness of ethnic diversity as a resource, increased recruitment of immigrants and better use of immigrants' skills in working life (IMDi, 2021). In this master's project, the purpose is to study the work that has been initiated in a municipality that has received this grant. The master's thesis takes a closer look at the understandings of ethnic diversity that underlie the recruitment in the municipality, how work is done concretely to achieve greater ethnic diversity through recruitment (measures) and to what extent the work for ethnic diversity is rooted in overall strategic work and decision-making processes.

# 1. Innledning

Globalisering kan sies å ha endret spillereglene i norsk arbeidsliv. I tråd med at “verden har blitt mindre” har sammensetningen av arbeidskraft blitt mer mangfoldig. I et norsk arbeidslivsperspektiv brukes mangfoldsbegrepet som regel i sammenheng med etnisitet og organisasjoners evne til å håndtere mangfold blant sine arbeidstakere (Berg og Håpnes, 2001; Wrench, 2007; Umblijs, Drange og Orupabo, 2022, s. 7-13). Med en voksende innvandrerbefolkning som i dag utgjør 23 prosent av ansatte i norske virksomheter (IMDi, 2022), er det dermed naturlig at *ledelse* av mangfoldet vies større oppmerksomhet. Slagord som “mangfold lønner seg” og nye ledelsesstrategier med begreper som *mangfoldsledelse* brer om seg (Berg m.fl., 2012, s. 5). Det har altså vært en opinionsmessig dreining fra et problemfokus til et mulighetsfokus i mangfoldsdiskursen. Minoritetsgrupper beskrives i større grad som ressurser og et potensial og det er bred uttalt enighet blant ledere om at etnisk mangfold er positivt (Brekke, Fladmoe og Wollebæk, 2020; Berg m.fl., 2012, s. 8). Mye kan derfor tyde på at et fokus på – og en målsetting om en *mangfoldig arbeidsstyrke* vil aktualiseres innenfor HR- og ledelsesfaget i økende grad i årene som kommer. Det kan likevel synes å være stor variasjon både mellom hvilke argumenter som brukes og hvordan ulike mangfoldssatsinger operasjonaliseres og integreres i virksomhetene.

Til tross for bred enighet om at mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser, viser forskning at etniske minoriteter møter omfattende diskriminering i møte med arbeidsmarkedet (Midtbøen og Quillian, 2021). Innvandreres deltakelse i arbeidslivet er et overordnet mål for integreringspolitikken. Økt rekruttering og bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet var derfor bakteppet når integrerings- og mangfoldsdirektoratet lanserte sin nye tilskuddsordning rettet mot norske virksomheter i 2021; *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet* (IMDi, 2021).

I dette masterprosjektet studeres en mangfoldssatsing som har blitt igangsatt i en kommune som har mottatt *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. Som offentlig arbeidsgiver er kommunen underlagt særskilte føringer som skal sikre likestilling og ikke-diskriminering gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) og kvalifikasjonsprinsippet (Bjørnset, Sterri & Rogstad, 2021, s. 227-234). Rammene for å arbeide for økt etnisk mangfold i kommunen, kan dermed sies være preget av større grad av



lovregulering og formalisering, enn i private virksomheter.

Masterprosjektets tema er mangfoldsrekruttering i offentlig sektor. Mer spesifikt søker studien å belyse hvordan det er arbeidet for økt etnisk mangfold i en kommune som har mottatt IMDi's nye *tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. Mangfoldsbegrepet er i denne oppgaven avgrenset til å omhandle *etnisk mangfold*, som IMDi beskriver som *mennesker med ulik bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse* (IMDi, 2022). Tilskuddsordningen i kommunen utgjør rammen for undersøkelsen, som tar form som en case-studie. Kommunen har nemlig igangsatt et konkret og pågående endringsprosjekt. Prosjektets uttalte mål omhandler økt kvalitet i rekrutteringsprosessen, gjennom profesjonalisering i alle ledd. Kommunen hevder at dette i sin tur vil øke mulighetene for etnisk mangfold.

Problemstillingen er således ***hvordan mangfoldsledelse forstås og operasjonaliseres i rekrutteringsprosesser i en kommune som jobber strategisk for økt mangfold i egen organisasjon***. Forskningsspørsmålene vil se nærmere på hvilke forståelser av etnisk mangfold som ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet i kommunen, hvilke hovedbegrunnelser som ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering, hvordan det arbeides konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering (tiltak) og i hvilken grad arbeidet for etnisk mangfold er forankret i overordnet strategisk arbeid og beslutningsprosesser.

## 2. Metode

Kapittelet tar for seg forskningsdesign og valg av metodisk tilnærming benyttet for datagenerering. Herunder gjennomgås de metodiske stegene som har blitt vurdert hensiktsmessig for å besvare masteroppgavens problemstilling. Videre beskrives den praktiske gjennomføringen i form av utvalg og rekruttering av informanter, samt intervju og transkribering. Sist belyser metodekapittelet noen etiske hensyn som har gjort seg gjeldende og masteroppgavens gyldighet drøftes.

### 2.1. Forskningsdesign og metodevalg

Masteroppgavens forskningsdesign kan beskrives som en plan for hvordan komme fra spørsmål til svar og danner dermed den logiske strukturen for prosjektet (Bukve, 2016, s. 80-81). For å komme frem til et overordnet spørsmål, en problemstilling som kan besvares,

ble det tatt utgangspunkt i et overordnet tema: mangfold. Deretter ble det gjort en avgrensning mot sektor; offentlig sektor, og en videre avgrensning til kommunal sektor; kommunen. Sist ble temaet spisset til å rette seg primært mot rekrutteringsfasen. Masterprosjektets tema ble således: *mangfoldsrekruttering i kommunen - en studie av strategisk arbeid for økt etnisk mangfold i en kommune*. Deretter ble ledelsesperspektivet inkludert; mangfoldsledelse. Ut fra dette ble det utformet en problemstilling formulert som et spørsmål: *Hvordan forstås og operasjonaliseres mangfoldsledelse i rekrutteringsprosesser i en kommune som jobber strategisk for økt etnisk mangfold i egen organisasjon?* Som en ytterligere avgrensning ble prosjektet rettet mot en kommune som har mottatt IMDi's nye tilskudd rettet mot norske virksomheter; *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet* (ibid.). Avgrensingen mot *etnisk mangfold* er i tråd med IMDi's spissing mot denne mangfoldsdimensjonen.

Forskningsdesignets neste steg omhandler strategi for datagenerering (ibid.). Det finnes en rekke perspektiver for å kategorisere ulike typer forskning, men i masteroppgaven gjøres det en avgrensning ved å ta utgangspunkt i hovedskillet mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Valg av overordnet metode er basert på hvilken av de to hovedkategoriene som ble ansett som best egnet til å lykkes med prosjektets formål, i tråd med Aksel Tjoras (2017, s. 17) poeng om at metodevalg må reflektere hva en faktisk ønsker å finne ut. Dermed utgjør metoden et verktøy for å kunne besvare problemstillingen (Bukve, ibid., s. 92).

### 2.1.1. Kvalitativt forskningsdesign

På bakgrunn av prosjektets formål og en vurdering av hvordan best besvare problemstillingen, er det valgt et kvalitativt forskningsdesign. Forskningsdesignet er lagt tett opp til det Tjora (2017, s. 33-34) beskriver som en *abduktiv* strategi, hvor en i stor grad etterstreber å starte fra empirien, men hvor teorier og perspektiver både har fått rom til å spille inn i forkant og i løpet av forskningsprosessen. Det er viktig å presisere at prosjektet på ingen måte retter seg mot en såkalt *Grounded Theory*-tilnærming, som strekker seg mot teorifritt utgangspunkt (ibid.). Et slikt ideal oppleves både urealistisk og uetisk, sett i sammenheng med at jeg går inn i prosjektet med en faglig forforståelse fra høyere utdanning relatert til etnisk mangfold og inkludering, samt praktisk arbeid over flere år som ansatt i offentlig sektor, på integreringsfeltet. Når jeg da skal gjennomføre en kvalitativ analyse innenfor eget fag, vil jeg ha utviklet en måte å forstå virkeligheten på, som vil gjenspeiles i en perspektivmessig forankring, som det anses viktig å være seg bevisst (ibid.). Allerede fra planleggingsfasen av masterprosjektet har dermed egen virkelighetsoppfatning hatt en viss påvirkning på hvilke

hvilke valg som tas ved at en i forskerrollen alltid vil fremstille deler av en virkelighet, mens andre deler er blindsoner (ibid.).

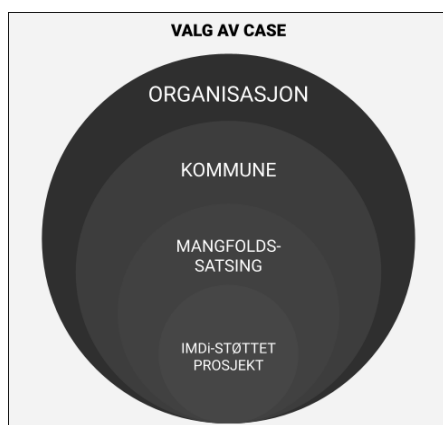
### 2.1.2. Stegvis-deduktiv induktiv metode

Aksel Tjoras (2017, s. 18-42) stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metode har vært et nyttig hjelpemiddel og rammeverk for metodisk struktur. Tilgang på en systematisk modell har bidratt til å gjøre den kvalitative forskningsprosessen mer trinnvis, som har gjort det lettere å legge opp en plan (ibid.). I kombinasjon med et lineært fokus har metoden gitt rom for parallell jobbing på ulike stadier, for ulike deler, men med en oversiktlig retning for arbeidet (ibid.).

Første steg for datagenerering har i tråd med SDI bestått i å generere empiriske data, med mål om at dette skulle få være det definerende utgangspunkt. Ved å starte med en induktiv nysgjerrighet er det jobbet hovedsakelig *fra data mot teori*, hvor empirien har vært førende (ibid.).

### 2.1.3. Case-studie

I masterprosjektet er det valgt å benytte casestudie, fordi det er et forskningsdesign som er godt egnet til å generere kunnskap om en “kasus” eller enhet, noe som passer godt med valgte problemstilling, som ikke retter seg mot studiens deltakere *i seg selv*, men har hovedfokus på hvordan det jobbes med mangfoldsrekruttering i en *kommune* (ibid.). Utvalget er derfor definert ut fra en eksisterende konstellasjon, hvor informantene rekrutteres fra en gruppering av personer som jobber med mangfold i en spesifikk kommune. På den måten setter den allerede etablerte mangfoldssatsingen, med øremerkede IMDi-tilskudd, rammen og grensene for hva og hvem som inkluderes og ekskluderes i undersøkelsen (ibid.).



Valg av case er strategisk begrunnet (ibid.). Det er tatt pragmatiske hensyn i form av tilgjengelighet til case. Ved henvendelse til IMDi, kan en gis tilgang til hvilke organisasjoner som har mottatt *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet* i den aktuelle perioden. Av disse organisasjonene har det igjen blitt avgrenset til *kommuner* som har mottatt tilskuddet. Videre utgjør tilskuddsordningen en tydelig ramme for masteroppgaven, ved at det er igangsatt et konkret og pågående endringsprosjekt. Sist er det gjort bekvemmelighetshensyn, ved at det ble valgt en aktuell tilskuddskommune som ønsket og hadde mulighet til å inngå et forskningssamarbeid med masterstudent.

Av hensyn til ivaretagelse av personvern vil det ikke gis ytterligere casebeskrivelse. Illustrasjonen og informasjonen over vurderes imidlertid å gi et tilstrekkelig bilde av studiens kontekst.

#### 2.1.4. Semistrukturerte intervjuer

Gjennom masterprosjektet vil det, i tråd med case-metodikk, søkes kunnskap om satsingen på mangfoldsrekruttering i en kommune. Dette utgjør det forskningsmessige interessante fenomen som er relatert til den naturlige kasusen (ibid., s. 114-131). Bruk av intervju som datagenereringsmetode i casestudier, er basert på en hypotese om at informantenes egne opplevelser og erfaringer kan gi et fruktbart innblikk i noe som er knyttet til casen som sådan (ibid.). Det er med bakgrunn i en slik forståelse at undersøkelsen har valgt å bygge på semistrukturerte intervjuer, hvor det er rom for å studere informantenes meninger og holdninger (ibid.). Semistrukturerte intervjuer beskrives av Kvale og Brinkmann (2009, s. 325) som *en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet*. I tråd med definisjonen har masterprosjektet etterstrebet en metode hvor refleksjoner kommer til uttrykk og hvor nyanser kan utforskes (Tjora, ibid., s. 114-115). I prosjektet er informantenes subjektivitet vesentlig for å få innsikt i hvordan hver enkelt informant forstår etnisk mangfold i organisasjonen som fenomen (ibid.).

#### 2.1.5. Forskningsspørsmål og intervjuguide

I tråd med kvalitativ forskningsmetode er målet *innsikt og forståelse*, i motsetning til å søke *oversikt og forklaring*, som kjennetegnes av kvantitative metoder. For å oppnå innsikt og forståelse må en derfor stille andre spørsmål eller stille spørsmålene på andre måter, noe som

har vært et bakteppe i utviklingen av valgte forskningsspørsmål (Tjora, *ibid.*, s. 28). Prosjektskissen, som ble utviklet i forkant av oppstart, gav retning i arbeidet med å operasjonalisere. Prosjektskissen bestod av en beskrivelse av tematikk, hva prosjektet søkte å finne ut, hvilken forståelse prosjektet skulle bidra til og sist hvorfor prosjektet er av interesse og hvem det er av interesse for. For å bryte ned informasjonen, ble tankekart benyttet som verktøy. Problemstillingen ble satt i sentrum av tankekartet og det ble det jobbet stegvis, i ledd utover, med flere underkategorier. Slik ble problemstillingen brukt, i kombinasjon med innholdet i ideskissen, for å utvikle forskbare spørsmål. Tankekart-metoden gjorde det mulig å jobbe dynamisk, ved å flytte informasjonen mellom ulike grupperinger, frem til spørsmålene hadde en logisk struktur med relevante underpunkter (Furuseth og Everett, 2020, s. 24). Metoden gav en opplevelse av systematikk som bidro til å se sammenhenger og sikre at alle sentrale elementer ble inkludert. Samtidig bestod prosessen av viktige avgrensninger, hvor det var nødvendig med flere runder før forskningsspørsmålene utgjorde et realistisk prosjekt. Sist ble forskningsspørsmålene skjematisk opp mot 4 kategorier:

KATEGORISERING		FORSKNINGSSPØRSMÅL
1	Oppfatninger av begrepet	1. Hvilke forståelser av begrepet «etnisk mangfold» ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet?
2	Argumentasjonslinjer	2. Hvilke hovedbegrunnelser ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering?
3	Tiltak	3. Hvordan arbeides det konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering?
4	Forankring	4. I hvilken grad er arbeidet for etnisk mangfold forankret i overordnet strategisk arbeid og beslutningsprosesser?

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og dets underpunkter, ble det utviklet en felles intervjuguide. Intervjuguiden ble organisert skjematisk og inndelt i faser i tråd med SDI-metodikk, med oppvarming, refleksjon og avslutning (Tjora, *ibid.*, s. 145-153). I tilknytning til hver fase ble det skrevet inn metodiske retningslinjer hentet fra Tjora og Nilssen (2012) (se vedlegg *Intervjuguide*). Innledningsvis var det også inkludert en hjelpetekst som tok for seg studiens formaliteter, inkludert behandling av personopplysninger, informasjon om prosjektet, bakgrunn, hvordan intervjuet praktisk skulle gjennomføres og rolleavklaring. Intervjuguiden fulgte den semistrukturerte intervjuformen, og bestod derfor av detaljerte, fullstendige spørsmål tilknyttet de fire forskningsspørsmålene (Tjora, *ibid.*). Enkelte av spørsmålene hadde også oppfølgingsspørsmål eller hjelpetekst bestående av teoretiske begreper. Hensikten med dette formatet var å utforme en intervjuguide som lot

empirien være førende, men som samtidig evnet konstruere data som kunne belyse studiens forskningsspørsmål.

## 2.2. Utvalg og rekruttering

I masterprosjektet er det gjort et utvalg av informanter innad i casen, en såkalt subgruppe, som er valgt ut basert på en vurdering om at deres innsikt kan bidra med den variasjon prosjektet er interessert i (Tjora, *ibid.*, s. 131). Utvalget er dermed basert på hvilke informanter innad i den naturlige enheten som vil være best egnet til å belyse problemstillingen. For å finne de konkrete informantene som kunne tilføre et slikt perspektiv, ble snøballmetoden benyttet i form av at ansvarlig for tilskuddet i den aktuelle kommunen ble kontaktet (*ibid.*, s. 265). Kontaktpersonen bidro med oversikt over mulige aktuelle informanter. Samtlige spurte informanter takket ja til å delta i masterstudien.

Utvalget består av tre informanter som alle har en sentral rolle i organisasjonens arbeid med mangfold, men som likevel ble vurdert å kunne belyse problemstillingen fra ulike organisatoriske vinkler. Av anonymitetshensyn vil ikke informantenes roller beskrives i detalj ut over at informant 1 har en operativt koordinerende rolle i kommunenes mangfoldsarbeid, informant 2 har en koordinerende rolle på strategisk nivå i organisasjonen, med et mandat som omfatter etnisk mangfold, og informant 3 har en lederrolle i kommunen med beslutningsmyndighet som innvirker direkte på mangfoldsarbeidet. To av de tre informantene er direkte tilknyttet HR. Rekruttering av informanter fra HR- og ledelse i organisasjonen ble prioritert på bakgrunn av at masteroppgaven innehar et HR- og ledelsesperspektiv, som er naturlig for en masteroppgave innen fagretningen Human Resource Management. HR- og ledelsesperspektivet kan imidlertid også sies å være vesentlig når oppgavens tema omhandler mangfold. Som teorikapittelet i denne masteroppgaven vil belyse, er sammenhengen mellom mangfold, makt og ledelse viktig. Eksempelvis viser forskning at toppforankring, lederes eierskap og ansvarliggjøring av HR- og spesialrådgivere er sentrale suksessfaktorer i mangfoldssatsinger (Umblis m.fl., 2022, s. 151). Med denne innsikten som bakteppe, ble det viktig at utvalget hadde en sentral posisjon i henhold til endringsledelse i organisasjonen, samt innsikt i hvordan HR og ledelse utføres i kommunen.

## 2.3. Intervju og transkribering

Jeg valgte å følge Tjoras (ibid., s. 113-121) anbefaling om å la informantene velge hvor intervjuene skulle finne sted. Samtlige valgte fysisk gjennomføring på et uforstyrret sted i kommunens administrative lokaler. Dette gav gode forutsetninger, da egen arbeidsplass beskrives som en foretrukket arena når undersøkelsen er knyttet til informantenes arbeid (ibid.). Intervjuene ble gjennomført individuelt. For å skape fortrolighet i situasjonen, ble det innledningsvis lagt vekt på å skape en god ramme (ibid.). Det ble derfor gitt rom for litt småprat innledningsvis, før informantene ble presentert informasjon om intervjusituasjonen og prosjektet, inkludert samtykke til lydopptak og signering av tilsendt informasjonsskriv (se vedlegg *Informasjonsskriv med samtykkeerklæring*) (ibid.).

Tjora beskriver en time eller mer som en *noenlunde romslig tidsramme* (ibid.). Intervjuene hadde derfor en tidsramme på 30-60 minutter, da jeg opplevde en time som det maksimale mulighetsrommet i informantenes travle arbeidshverdag. Atmosfæren bar til dels preg av at intervjuene fant sted på dagtid, mellom informantenes øvrige møter. Informantene virket dermed å gå inn i situasjonen med en fokusert tilnærming. I tråd med formatet i semistrukturerte intervjuer, ble det forklart at jeg ville gjennomføre en planlagt, men fleksibel samtale (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 325). Fokus lå derfor på informantens egne erfaringer og refleksjoner, med mål om å fange opp deres forståelse av kommunens strategiske arbeid for økt mangfold (Tjora, ibid., s. 28). Oppvarmingsdelen gav en fin inngang til å plassere informanten (ibid., s. 114-157). Spørsmålet om rolle skapte herunder trygghet i situasjonen (ibid.). Neste oppvarmingsspørsmål benyttet et *fenomenologisk perspektiv*, ved å la informantene fritt få fortelle om kommunens mangfoldssatsing (ibid.). Hensikten med å starte med *åpne spørsmål* handlet om å forstå informantens *livsverden* eller *subjektive opplevelser* relatert til satsingen (ibid.). Den åpne inngangen medførte imidlertid at oppvarmingsdelen tok endel lengre tid enn planlagt, noe som gikk på bekostning av siste del av intervjuet og avslutningsfasen. I refleksjonsdelen ble informantene peilet inn på forskningsspørsmålene. Informantene ble holdt løpende orientert om fremdrift etter hvert som intervjuet beveget seg videre til neste forskningsspørsmål (ibid.).

Svarene opplevdes relevante for problemstillingen, men flere ganger dekket informantene uoppfordret spørsmål som kom senere i intervjuguiden. Der det var overlapp, ble spørsmålene likevel stilt for å gi mulighet til utfylling. Grunnet informantenes ulike roller i kommunens mangfoldsarbeid, vektet de naturlig nok også forskningsspørsmålene forskjellig. Metodisk ble

det likevel vurdert som riktig å stille alle informantene de samme hovedspørsmålene, for å ha forutsetninger for en grundig analyse. Det induktive fokuset ble operasjonalisert ved å stille individuelle oppfølgingsspørsmål, i de tilfeller utdyping ble vurdert som relevant for studien (ibid., s. 19-30). I sum ble det vurdert at intervjuene gav et fyldig bilde av kasusen (ibid.). Tiden ble imidlertid knapp i samtlige intervjuer. Siste del av intervjuene ble derfor til en viss grad preget av behov for styring, for å sikre at alle forskningsspørsmålene ble dekket empirisk innenfor avsatt tid. I retrospekt kunne problemstillingen med fordel derfor vært spisset ytterligere og spørsmålene i intervjuguiden burde vært færre.

Under intervjuene ble det gjort lydopptak gjennom *Nettskjema diktafon app*, i tråd med føringer fra Nord Universitet og personvernregelverket (se vedlegg *Tillatelse fra leder*, punkt *Sikker behandling og lagring av personopplysninger*). Lydopptakene ble transkribert fortløpende og før det ble gjort nye opptak, slik Nilssen (2014, s. 47-49) anbefaler. Rask nedskrivning ble en viktig prioritet for å huske konteksten og derav sikre en så korrekt transkripsjon som mulig (ibid.). Eksempelvis ble alle pauser og fyllord notert (ibid.). I gjengivelse av intervju-utdrag i analysen, er imidlertid pauser og fyllord erstattet med “(...)”. Av anonymiseringshensyn er ble også personsensitiv informasjon erstattet med generelle forklaringer, ved bruk av hakeparentes. Transkripsjonene fungerte som et nyttig analytisk forarbeid i form av at refleksjoner, viktige ord og tendenser i materialet ble notert i egen forskerblogg parallelt (ibid.).

## 2.4. Koding og kategorisering

Første steg i den videre analysen var gjennomlesning av printede transkripsjoner. Nilssens (2014, s. 78-84) begrep om *åpen koding* samsvarer godt med denne fasen, hvor sentrale ord, begreper, fenomener og ytringer ble markert ut og satt navn på. Koder som ble ansett å tilhøre samme kodefamilie ble markert i samme farge. Etter denne prosessen bestod materialet av en rekke koder. I tråd med Tjoras (ibid., s. 198) beskrivelse av *empirinær koding*, var det ikke bekymringsverdig at antallet koder var stort, da de var utviklet fra data og ikke fra teori eller forskningsspørsmål. Det er likevel, ifølge Nilssen (ibid., s. 78-84), en illusjon å unngå at egen forforståelse preger den åpne kodingen. Neste steg ble dermed å forsøke å se sammenhenger mellom kodene, for utvikling av kategorier. I denne fasen ble problemstilling og forskningsspørsmål “hentet frem” og det ble rom for at egen forforståelse og teoretiske termer fikk større plass. Fasen bar preg av *aksial koding*, ved at kategoriene ble satt i sammenheng



med hverandre relatert til underordnede subkategorier. På veien til funn ble tankekart-metoden igjen benyttet for å flytte informasjon mellom ulike grupperinger i utviklingen av en logisk struktur basert på problemstilling og underordnede forskningsspørsmål (Furuseth og Everett, 2020, s. 24). I denne prosessen ble det tydeligere hvilke tendenser som var gjennomgående i empirien. Det ble også gjennomført en ordfrekvensundersøkelse som bidro til å gi funnene tyngde (Nilssen, *ibid.*, s. 131). Analysen av materialet var likevel det Nilssen beskriver som en *fram-og-tilbake-prosess* som bestod av flere runder for å rydde vekk *støy*. En slik *abduktiv* strategi som beveger seg fra empirien, men hvor teorier og perspektiver får spille inn både i forkant og i løpet av forskningsprosessen, er i tråd med SDI (Tjora, *ibid.*, s. 18-33). Resultatet av analysen fremgår av analysekapittelet, hvor kategoriene er omgjort til overskrifter med tilhørende underoverskrifter.

## 2.5. Etiske hensyn

Masteroppgavens etikkdel omhandler forhold relatert anonymisering og transparens og består av en gjennomgang av etiske hensyn i gjennomføring av studien og presentasjon av data (Tjora, *ibid.*, s. 175). Før informanter ble kontaktet, ble det sendt en skriftlig forespørsel til ledelsen i den aktuelle kommunen (se vedlegg *Tillatelse fra leder*). Skrivet gav informasjon om innhenting, behandling og lagring av personopplysninger og redegjorde for potensielle etiske utfordringer. Deler av informasjonsskrivet er sensurert av hensyn til anonymisering av case og informanter. De potensielle etiske utfordringene kan dermed ikke utleveres i sin helhet her, men er drøftet og godkjent av kommunal ledelse, som ønsket å stille kommunen disponibel som case. Kommunen har samtykket til følgende forbehold: Til tross for anonymisering av datamaterialet, vil det under visse forutsetninger kunne være indirekte mulig å *estimere* hvilken kommune datamaterialet er hentet fra. Videre fra dette vil det potensielt være mulig å kunne *estimere* informanters identitet. Dette gitt forutsetninger om at visse personer som leser den ferdige masteroppgaven har 1) inngående innsikt i IMDis tilskuddsordning for *økt etnisk mangfold* og vet hvilke kommuner som har fått denne tilskuddsordningen, og 2) samtidig har inngående innsikt i den aktuelle kommunens tiltak gjennom ordningen, og 3) har inngående kjennskap til hvem som er sentrale aktører i dette arbeidet i den aktuelle kommunen og dermed potensielt vil kunne *estimere* aktuelle intervjuobjekter. Det bemerkes i denne sammenheng at masterprosjektet vurderes å ha *lav personvernulempe* (se vedlegg *Informasjonsskriv med samtykkeerklæring*).

Kommunen samtykket til gjennomføring av intervjuer med ansatte, før aktuelle informanter ble kontaktet direkte per e-post. Alminnelige etiske standarder for samfunnsforskning ble fulgt, ved at informantene har fått informasjon om formålet med masteroppgaven og hva deltakelsen innebærer, behandling av personopplysninger og informantens rettigheter som deltaker i et masterprosjekt (se vedlegg *Informasjonsskriv med samtykkeerklæring*). Masterprosjektet er meldt inn og godkjent av NSD (*Norsk senter for forskningsdata, nå Sikt*), som er personvernombudet for forskning. Informantene er anonymisert gjennom benyttelse av en bred rollebeskrivelse og det er praktisert dataminimering.

Sist må det bemerkes at jeg har gjort meg opp etiske betraktninger omkring egen rolle. Som det fremgår av punkt 2.1.1. innehar jeg en faglig forforståelse både ut fra teoretisk utdanningsbakgrunn og som ansatt i offentlig sektor på integreringsfeltet. Faglig utgangspunkt har dermed innvirket i alle faser, fra utforming av problemstilling og forskningsspørsmål, interesse for mangfold og offentlig sektor som case, kompetanse på IMDis tilskuddsordninger, gjennomføring av intervjuer hvor rolleforståelse ble redegjort for overfor informantene og sist tolkning av materialet og bruk av teori.

## 2.6. Masteroppgavens gyldighet

Jeg har gjennom hele prosjektperioden etterstrebet det Tjora (ibid., s. 17) omtaler som *høy faglig standard* eller *akademisk skikkelighet*. Dette forstås som etisk bevissthet og en transparent prosess, i form av grundige metodiske redegjørelser i dette kapittelet. Tydelighet omkring forskningstegene, for å vise en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, er gjort av hensyn til gyldighet (ibid., s. 231). Erkjennelsen av forskerrefleksivitet og perspektivmessig forankring under punkt 2.1.1. og 2.5., anses å bidra til studiens pålitelighet (Nilssen, ibid., s. 31; Tjora, ibid.). Som Tjora (ibid., s. 236) påpeker, gir det å ha noe til felles med informantene, samt kunnskap og engasjement for temaet, god tilgang til feltet og kan være en fordel for å stille presise spørsmål. Det kan likevel være en ulempe med tanke på forutinntattheter (ibid.). Herunder er det viktig å presisere at studien ikke har ambisjoner om å være objektiv eller fri for verdier (Nilssen, ibid., s. 26). Derfor benyttes også termen *datagenerering*, for å synliggjøre at de empiriske data *konstrueres* gjennom forskningen (Tjora, ibid., s. 256).

Et forbehold er forståelsen om at *det eksisterer mange virkeligheter* (Nilssen, *ibid.*, s. 25). Jeg og informanter kan ha ulik virkelighetsoppfatning, selv om jeg har hatt som målsetting å forsøke å redusere denne avstanden, nettopp for å sikre høyest mulig grad av pålitelighet (*ibid.*). Et eksempel i denne sammenheng er utfordringen med at informanter gjerne søker å svare “riktig” på spørsmål (Tjora, *ibid.*, s. 150). Utfordringen ble aktualisert i datagenereringen, ved at mangfold ble trukket frem som et fenomen “en ikke kan være imot”. Dette kan ses i sammenheng med den gjeldende samfunnsopinionen, hvor det er bred uttalt enighet blant ledere om at etnisk mangfold er positivt (Brekke, Fladmoe og Wollebæk, 2020). Paradoksalt nok møter likevel etniske minoriteter omfattende diskriminering i møte med arbeidslivet (Midtbøen og Quillian, 2021). Jeg så derfor et behov for å stille utdypende spørsmål omkring dette temaet, for unngå å presentere et unyansert “glansbilde”.

Når det gjelder masterstudiets generaliserbarhet eller relevans utover de enheter som faktisk er studert, er et casestudie best egnet til å generere kunnskap om selve casen og dets deltakere (Tjora, *ibid.*). Utvalgets størrelse er videre basert på en vurdering om tilstrekkelighet i forhold til å besvare oppgavens problemstilling, innenfor de begrensede rammene masterprosjektet utgjør. Med kun tre informanter er en imidlertid langt unna datametning og det kunne dermed vært gjort langt flere intervjuer som likevel ville tilført nye momenter, eksempelvis med tillitsvalgte og rekrutteringsansvarlige (*ibid.*, s. 262). Uavhengig av utvalgets størrelse er dybdeintervjuformatet utelukkende egnet til å utforske forhold knyttet til informantenes subjektivitet (*ibid.*, s. 114). I masterstudiet vurderes det at hver enkelt informants subjektive opplevelser i sum kan generaliseres til økt forståelse for casen, altså hvordan det arbeides strategisk for økt etnisk mangfold i den aktuelle kommunen. Funnene fremgår av analysekapittelet. En kan videre hevde at funnene vil kunne ha relevans for å forstå mer av hvordan IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold virker inn på kommunal sektors arbeid med mangfoldsrekruttering, basert på erfaringene i denne kommunen. Funnene kan derfor være av interesse for ledere og ansatte i andre kommuner som ønsker, eller jobber med en mangfoldssatsing, samt for politikere eller beslutningstakere som søker innsikt i hvordan en kommune argumenterer for – og operasjonaliserer – en mangfoldssatsing. Sist kan oppgaven ha forskningsmessig relevans. Rapporten *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* av Umblijs med flere (2022) fremhever nemlig behovet for flere studier om etnisk mangfold som har utfall på virksomhetsnivå, fordi sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet er kontekstspesifikk. I denne sammenheng kan funnene

være et kunnskapsbidrag hva gjelder betingelser og muligheter for mangfold i en norsk virksomhet generelt, og i en kommunal kontekst spesielt (ibid., s. 180).

### 3. Teori

Teorikapittelet gir leseren et rammeverk omkring masteroppgavens viktigste temaer og inneholder analysens teorigrunnlag. Litteraturen som presenteres anses som relevant på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og tendensene i det empiriske materialet som analysen bygger på.

Av forskning er det valgt ut tre hovedkilder som vurderes å tilføre faglig tyngde.

Forskningsrapporten *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* av Umblis, Drange og Orupabo ble publisert i 2022 og inneholder en oppdatert kunnskapsoppsummering av eksisterende norsk og internasjonal forskning på hvordan mangfold og lønnsomhet henger sammen. I rapportens kvantitative del er det brukt registerdata for å kartlegge etnisk mangfold i norsk arbeids- og næringsliv. Siste del av rapporten inneholder kvalitative intervjuer med norske bedrifter som profilerer seg utad som gode på- og engasjert i etnisk mangfold. Rapporten har fått stor oppmerksomhet på mangfolds- og integreringsfeltet etter lansering og har tilført et oppdatert og relevant kunnskapsgrunnlag til masteroppgaven. I rapporten fremmes tre mangfoldsbegrunnelser inspirert av Ely og Thomas (2001) sin studie fra USA (Umblis m.fl., 2022, s. 150). De samme mangfoldsbegrunnelsene er benyttet i denne masteroppgaven som et rammeverk for å analysere kommunens mangfoldsperspektiv. Mangfoldsbegrunnelsene redegjøres derfor for i teorikapittelet. Videre er det valgt ut to forskningsartikler fra 2021 fra det vitenskapelige tidsskriftet *Søkelys på arbeidslivet*. Artikkelen av Midtbøen og Quillian bygger på en systematisk litteraturgjennomgang som kartlegger omfanget av etnisk diskriminering i ansettelsesprosesser fra 1960-tallet og frem til i dag. Artikkelen av Bjørnset, Sterri & Rogstad tar for seg forskjellsbehandling i alle faser av rekrutteringsprosessen i offentlig sektor, med empiri fra statlige arbeidsgivere.

For å belyse mangfoldsledelse som ledelsesstrategi i en norsk kontekst benyttes boken *Mangfoldsledelse* fra 2018 av Loveleen Rihel Brenna. Som teoretisk tilnærming til endringsledelse benyttes boken *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* fra 2017 av Hennestad og Revang.

## 3.1. Mangfold

Begrepet mangfold er mye brukt i vårt hverdagsspråk, men ofte uten at det gjøres begrepsmessig rede for det. Ifølge Berg med flere (2012, s. 8) handler ikke mangfold om en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon og påfølgende behov for å reflektere over denne variasjonen. Mangfoldsbegrepet kan dermed tillegges ulike betydninger ut fra kontekst og formål. Mangfold kan omhandle både kjønn, etnisitet, alder, funksjonsevne og seksuell orientering, men kan også omfatte utdanning, verdier, interesser, kompetanse, familiestatus og religion (Berg og Håpnes, 2001; Wrench, 2007).

Økt interesse for mangfold som fenomen kan ses i sammenheng med fundamentale endringer i sammensetningen av arbeidskraften i vestlige samfunn, gjennom globalisering og en voksende innvandringsbefolkning (Umblis m.fl., 2022, s. 7-13). I et norsk arbeidslivsperspektiv brukes mangfoldsbegrepet som regel i sammenheng med etnisitet og organisasjoners evne til å håndtere mangfold blant sine arbeidstakere (Berg og Håpnes, 2001; Wrench, 2007; Umblis m.fl., *ibid.*). Det er viktig å påpeke at det kan være fruktbart å se etnisk mangfold i et bredere mangfoldsperspektiv som også tar hensyn til andre mangfoldsdimensjoner, som eksempelvis kjønn og alder (Umblis m.fl., *ibid.*). Selv om det ikke vil være rom for et bredt mangfoldsperspektiv i denne masteroppgaven, ville en *interseksjonell* tilnærming kunnet tilført dybde, ved å se kategoriene i sammenheng og som flerdimensjonal (NOU 2012:15).

## 3.2. Etnisk mangfold

IMDi beskriver etnisk mangfold som *mennesker med ulik bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse* (IMDi, 2022). Etnisk mangfold kan videre omfatte forhold som nasjonalitet, hudfarge og religion (Berg m.fl., 2012).

### 3.2.1. Etnisk representasjon

Når en skal studere etnisk mangfold kvantitativt, tar en ofte utgangspunkt i *synlig mangfold*, betegnet som “surface-level-diversity”, som er det mangfoldet som lar seg observere (Umblis m.fl., 2022, s. 18). Synlig mangfold tar for seg *representasjonen* av etniske minoriteter. Det etniske mangfoldet dreier seg da om målbare parametre som nasjonalitet (*ibid.*). I Norge består ca. 23 prosent av alle sysselsatte av innvandrere og barn av innvandrere som kan defineres som *personer fra alle land utenfor Norge* (*ibid.*, s. 82-83). Herunder er 20 prosent

av sysselsatte fra land utenfor Norden og 10 prosent fra land i verdensdel 2 (tidligere ikke-vestlige land), som er land i Asia, Afrika, Latin-Amerika og Oseania (utenom Australia og New Zealand og Europa utenom EU/EØS) (ibid.). I Norge kan en dermed si at etnisk mangfold, forstått som innvandrere og barn av innvandrere, utgjør en betydelig del av arbeidsmarkedet (ibid., s. 13-20). For å få innsikt i etnisk variasjon eksempelvis innad i en virksomhet, kan en benytte den såkalte Blau-indeksen, som er den hyppigst brukte indeksen i studier av mangfold (ibid.). Indeksen vil vise 0, som betyr fravær av mangfold, dersom alle i en virksomhet har samme opprinnelse, og 1 dersom alle i virksomheten har forskjellig nasjonalitet (ibid.). Indeksen måler *variasjonen* basert på antall ulike grupper representert, men kan ikke si noe om hvilke grupper som er representert og balansen mellom dem (ibid.). Når etnisk mangfold forstås ut fra et “value-in-diversity”-perspektiv, slik det kan måles gjennom Blau-indeksen, ses variasjon og forskjellighet som nyttig (ibid.). Etnisk mangfold defineres innen en slik tilnærming som noe som oppstår *i møtet* mellom aktører med ulik bakgrunn og beskriver trekk ved fellesskapet, i motsetning til noe etniske minoriteter besitter og forvalter (ibid.). Etniske minoriteter kan imidlertid ha andre perspektiver og verdier enn den etniske majoriteten (ibid.). Det antas derfor å være en indirekte sammenheng mellom det synlige mangfoldet som etniske minoriteter utgjør og *kognitivt mangfold*, såkalt “deep-level diversity”, som kan beskrives som individers og gruppers kulturelle verdier, holdninger og perspektiver (ibid.).

### 3.2.2. Etnisk mangfold i møte med arbeidsmarkedet

Et mangfoldig arbeidsmarked forutsetter at organisasjoner evner å håndtere etnisk mangfold ved å legge til rette for et inkluderende arbeidsliv. Motivasjonen for å inkludere etniske minoriteter handler i tråd med “value-in diversity”-perspektivet om en dreining fra et problemfokus til et mulighetsfokus, hvor minoritetsgrupper ses som ressurser og et potensial (Umblijs m.fl., ibid., s. 14-15; Berg m.fl., 2012, s. 8). En studie av Brekke, Fladmoe og Wollebæk (2020) viser at det er bred enighet blant norske ledere om at etnisk mangfold er positivt og en styrke for norske arbeidsplasser. Likevel møter etniske minoriteter omfattende diskriminering i møte med arbeidsmarkedet. I en ny metaanalyse av 140 felteksperimenter fra 30 land, som strekker seg fra slutten av 1960-tallet og til i dag, finner forskerne Midtbøen og Quillian (2021) ingen tegn til at omfanget av diskriminering reduseres med tiden innvandrere har vært etablert i et land. Studien utgjør en systematisk gjennomgang av etnisk diskriminering i ansettelsesprosesser over de siste 50 år og konkluderer med at diskriminering er en like stor barriere for etterkommere av innvandrere som for innvandrere, samt at

omfanget av diskriminering mot jobbsøkere med bakgrunn fra Afrika, Asia, Midtøsten og Sør-Amerika er vesentlig større enn diskriminering mot jobbsøkere fra Europa (Midtbøen og Quillian, 2021, s. 182-193). Midtbøen og Quillian (ibid.) trekker frem studiens tydeliggjøring av *hudfarge* som avgjørende for muligheter på arbeidsmarkedet. Basert på deres gjennomgang av den samlede litteraturen, bestående av mer enn 200 000 jobbsøknader, viser resultatene at europeiske jobbsøkere mottar 50 prosent flere innkallinger til jobbintervju enn de andre minoritetsgruppene. Resultatene har fremkommet etter såkalte korrespondansetester, hvor det sendes ut to og to tilnærmet like søknader til reelle stillingsutlysninger, men hvor én søker har et navn som signaliserer majoritetsbakgrunn mens den andre signaliserer minoritetsbakgrunn (ibid.). Gjennom å isolere en “etnisk variabel”, viser studien at *synlig forskjell* har betydning for omfanget av diskriminering (ibid.). Dermed kan det være relevant å se begrepet om “surface-level diversity” i sammenheng med nyere sosiologisk teori om rasisme, som sier at synlige minoritetsgrupper vil møte vedvarende barrierer mot deltakelse, fordi diskriminering knyttet til hudfarge og religion skjer uavhengig av endringer i eksplisitte holdninger (Umblis m.fl., 2022, s. 18; Midtbøen og Quillian, 2021, s. 183). Innen denne forståelsen ses hudfarge som et grunnleggende organiserende prinsipp som påvirker fordeling av muligheter på tvers av samfunn (ibid.). Teorier om rasisme står i kontrast til klassisk migrasjonsteori som bygger på forventninger om at fordommer og diskriminering skal avta over tid og generasjoner (ibid.).

### 3.2.3. Etnisk diskriminering i ansettelsesprosesser

Diskriminering kan beskrives som usaklig eller urettmessig forskjellsbehandling (Bjørnset, Sterri & Rogstad, 2021, s. 227-234). Diskriminering i ansettelsesprosesser finner sted dersom faktorer som ikke er relevant for jobbutførelsen, likevel gjøres relevante i vurdering og rangering av søker (ibid.). I Norge forbyr *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* usaklig forskjellsbehandling på individnivå (ibid.). Offentlige arbeidsgivere er på virksomhetsnivå også pålagt å legge planer for å sikre likestilling og ikke-diskriminering gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) (ibid.). Videre må offentlig sektor forholde seg til kvalifikasjonsprinsippet, som sier at den best kvalifiserte søker, etter en samlet vurdering, er den som skal tilsettes (ibid.). Ansettelsesprosesser kan dermed sies å være mer lovregulert og formalisert i offentlig sektor, enn i private virksomheter.

Arbeidsgivers bakgrunn for å diskriminere kan forklares ved hjelp av økonomiske teorier (Midtbøen og Quillian, 2021, s. 184). Her kan en skille mellom *fordomsbasert diskriminering*

(Becker, 1971), som handler om negative fordommer mot minoriteter, eller motsatsen *statistisk diskriminering* (Phelps, 1972), som beskrives som rasjonelle vurderinger i situasjoner kjennetegnet av mangelfull informasjon og stor usikkerhet (referert i Midtbøen og Quillian, 2021, s. 184). Alternativt kan psykologiske teorier om individers automatiske og ubevisste kategorisering av inn- og utgrupper (Greenwald, McGhee og Schwartz, 1998), brukes som forklaringsramme for hvorfor forskjellsbehandling av minoritetsgrupper finner sted (referert i Midtbøen og Quillian, 2021, s. 184).

En studie av Bjørnset Sterri & Rogstad (2021) ser imidlertid nærmere på diskriminering i alle stadier av rekrutteringsprosessen i offentlig sektor; fra innkalling til gjennomføring av intervju og til endelig innstilling av kandidater. Analysene indikerer at det skjer omfattende diskriminering av minoritetskandidater i offentlig sektor, og at forskjellene øker utover i ansettelsesprosessen (ibid.). Tallene i studien av Bjørnset med flere (2021, s. 234) viser, i tråd med studien av Midtbøen og Quillian (2021), at synlig etnisk minoritetsbakgrunn har stor betydning for sannsynligheten til å bli innkalt til intervju. Videre viser studien av Bjørnset med flere (2021, s. 234) at synlig etnisk minoritetsbakgrunn reduserer sannsynligheten for å bli innstilt som førstekandidat i like stor grad som manglende relevant utdanning. En av diskrimineringsårsakene som trekkes frem, handler om at reguleringene som offentlige virksomheter må følge, i størst grad er gjeldende i første fase (Bjørnset m.fl., 2021, s. 238). Kriteriene blir mindre og mindre tydelige utover i prosessen, etterhvert som skjønn får spille en større rolle (ibid., s. 230). Når en kommer til jobbintervjufasen skal blant annet *personlig egnethet* og det Hovervak m.fl. (2013) betegner som “*person-organization-fit*” vurderes (referert i Bjørnset m.fl., 2021, s. 228). Sosiale og kulturelle ferdigheter er vanskeligere å dokumentere og dermed øker risikoen for å bli påvirket av forhold med mindre relevans for jobbutførelsen (ibid. s. 228-229). I den kvalitative delen av Bjørnset med fleres studie (ibid., s. 238) fremkommer det nemlig at vektleggingen av å *passer inn* i arbeidsmiljøet oppleves avgjørende i denne fasen. Videre viste de kvalitative undersøkelsene en *legitimering* av skjønnsmessige oppfatninger i beslutningsfasen, ved at kompetansekrav blir *strekkbare* og at benyttede tester tillegges lite vekt i konklusjonene, med mindre de underbygger arbeidsgivers oppfatning eller rangering. Dersom testresultatene eksempelvis ikke stemte overens med inntrykket ansettelseskomiteen hadde fått av kandidaten, var det testresultatene som ble trukket i tvil, ikke de subjektive vurderingene (ibid., s. 237-238). Sist viste studien at en årsak til diskriminering kan skyldes at ansvaret for mangfold *pulveriseres* mellom de mange involverte aktørene i en ansettelsesprosess (ibid., s. 235). Analysene viste at det hjelper lite



med reguleringer for økt mangfold, dersom ingen egentlig tar eller får ansvaret for at visjonene følges opp (ibid., s. 235).

### 3.3. Mangfoldsbegrunnelser

I studien av Bjørnset med flere (2021) ble det ikke identifisert noen aktiv motstand mot å ansette personer med innvandrerbakgrunn (ibid., s. 235). Som redegjort for over, er det imidlertid ikke nok å inneha en generell positiv holdning til etnisk mangfold for å lykkes med mangfoldsintegrering i en organisasjon. I den nye rapporten *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* av Umblijs med flere (2022), kommer det frem at perspektiv eller begrunnelse for *hvorfor* mangfoldet ønskes og *hva* det gjør med organisasjonen, kan få betydning for hvordan etnisk mangfold integreres i virksomheten (ibid., s. 148). I rapporten er disse begrunnelsene kategorisert i tre perspektiver, med sin egen logikk og motivasjon. Begrunnelsene er ikke nødvendigvis utelukkende og en og samme virksomhet kan trekke på flere av de følgende perspektivene.

#### 3.3.1. Samfunnsnytteperspektiv

Samfunnsnytteperspektivet kobler verdien av etnisk mangfold til den enkelte ansatte og samfunnet som helhet (Umblijs m.fl., 2022, s. 152-171). Begrunnelsen for å satse på etnisk mangfold handler om den totale samfunnsøkonomiske gevinsten ved å ta i bruk hele befolkningen (ibid.). Etnisk mangfold ses imidlertid ikke som en integrert og nødvendig del av kjernevirksomheten og dets kompetanse og knyttes ikke direkte til hvordan virksomheten jobber for å oppnå sine målsettinger (ibid.). Verdiskapingen knyttes altså i liten grad til et virksomhetsnivå eller til noe som skal gi økonomisk avkastning. Når det gjelder å tilfredsstillе tjenestemottakerne oppleves ikke etnisk mangfold som en relevant dimensjon og etnisk sammensetning av arbeidsstokken vurderes å spille en begrenset rolle for tjenestekvalitet.

Bakteppet for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn kobles til at innvandrere møter barrierer i norsk arbeidsliv, som diskriminering og urimelige krav til norsk språk (Umblijs m.fl., 2022, s. 152). Rekruttering av etnisk mangfold forstås som et samfunnsøkonomisk bidrag for å skape et inkluderende arbeidsliv. Virksomheter som anla et samfunnsnytteperspektiv i studien av Bjørnset med flere (2021, s. 154) opererte innen yrker hvor arbeidet er ansett å ha lav status. Tilgangen på arbeidskraft var preget av en overvekt av innvandrere i jobbsøkermassen og derav i staben. Mangfoldet av ansatte bestod av flyktninger

eller innvandrere med kort botid. Innvandrere oppfattes som attraktiv arbeidskraft fordi de tar jobber i lavtlønnsyrker som nordmenn ikke lenger vil ha (ibid.).

### 3.3.2. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv

Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet kobler nytten av en etnisk sammensatt stab til at ansatte som besitter en annen kultur- og erfaringsbakgrunn kan “matche” en etnisk mangfoldig brukergruppe. Mangfoldsbegrunnelsen handler om at det på virksomhetsnivå er lønnsomt å ha ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, som evner å møte og tilfredsstille tjenestemottakere (Umblijs m.fl., 2022, s. 155-159). Verdiskapingen handler om å etterstrebe likeverdige tjenester. Etnisk mangfold knyttes til kompetanse som gjør virksomhetene bedre i stand til å oppnå sine målsettinger (ibid.). Det kan eksempelvis handle om å beherske et felles språk, eller at en lignende bakgrunn kan dempe konflikter og være en styrke i uformell kommunikasjon (ibid.). Kulturell forståelse gis betydning innenfor dette perspektivet og en bredt etnisk sammensatt stab oppfattes som bedre rustet til å tilby effektive og adekvate tjenester til *alle* brukere (ibid.). En etnisk mangfoldig stab er dermed et resultat av målrettet rekrutteringsarbeid for å “speile” målgruppen, byen eller samfunnet (ibid.). I rapporten trakk en av informantene frem at samme bakgrunn gir *en annen inngangsbillett til å komme i posisjon og allianse* med tjenestemottaker (ibid., s. 159).

Tilgangen på arbeidskraft var god hos virksomheter som anla et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv i rapporten av Umblijs med flere (2022, s. 155). De ansatte hadde høy utdanning og det etniske mangfoldet bestod dermed ikke av en konsentrasjon av innvandrere med lav eller ingen utdanning, men en sammensetning av høyt utdannede ansatte med både etnisk majoritets- og minoritetsbakgrunn. Mangfoldsrekrutteringen handler ikke nødvendigvis om å få tak i en bestemt type, men å tilrettelegge for en sammensetning av ulike individer som gir en bredde i organisasjonen.

#### Etnisk matching kan skape etnisk segregering

Noen av lederne som stilte som informanter i rapporten av Umblijs med flere (2022, s. 157) trakk frem at de opplevde det som et dilemma å balansere mellom å vektlegge ressurser knyttet til minoriteters kompetanse og å unngå båstenking og stereotyper. Rapportens litteraturgjennomgang viser nemlig at et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv som begrunnelse for mangfold, kan lede til gruppetenkning og ulikhet (Ely og Thomas, 2001; Bendic, Lou Eagan og Lanier, 2010; referert i Umblijs m.fl., 2022., s. 157-158). Til tross for

at virksomhetene tjener på mangfold, kan den enkelte minoritetsansattes karriere begrenses, dersom de ansatte tilhører en gruppe som ikke er en inkludert del av kjernevirksomheten, men ansettes på avdelinger som jobber spesialisert med for eksempel minoritetsproblematikk (ibid., s. 160). Etnisk mangfold kan i disse tilfellene skape intern etnisk segregering (ibid.).

### 3.3.2. Integrasjons- og læringsperspektiv

Integrasjons- og læringsperspektivet kobler verdien av etnisk mangfold til egen kjernekompetanse og endring av virksomheten som helhet (Ely og Thomas, 2001; referert i Umblis m.fl., 2022, s. 161). Mangfold knyttes til innovasjon og kreativitet i form av å skape en kultur som aktivt utfordrer den eksisterende standard (Umblis m.fl., 2022, s. 161-163). Mangfoldet ses som *effekten* av en etnisk sammensatt stab og plasseres dermed ikke hos den etniske minoriteten i organisasjonen. Nyttien handler om at gruppen sammen skaper et mangfold i løsninger (ibid.). Mangfold forstås her som en av de viktigste kjennetegnene ved virksomheten, en del av identiteten og noe som løftes frem som et konkurransefortrinn.

I rapporten av Umblis med flere (2022, s. 161), trakk en av informantene frem mangfold som *kjernen* i alt de gjør. Informanten mente at perspektivet forutsatte en åpenhet for nye trender, mennesker og perspektiver. En leder som ble intervjuet i studien trakk frem at mangfoldssatsingen handlet om at en homogen stab i større grad *akselerer i en bestemt retning*, sammenlignet med et mangfoldsmiljø (ibid., s. 162). Gjennom ulike erfaringer og forståelser skapes et mer *dynamisk bilde av virkeligheten* (ibid.). Det anerkjennes imidlertid at det kan være krevende å utfordre en standardtenkning hvor alt man tar for gitt må begrunnes (ibid., s. 163).

Tilgangen på arbeidskraft er god hos virksomheter som anlegger et integrasjons- og læringsperspektiv og det er stor konkurranse om jobbene (ibid., s. 161-163). Virksomhetene jobber aktivt med å rekruttere en mangfoldig stab og personer med etnisk minoritetsbakgrunn innehar ulike typer oppgaver, i ulike avdelinger og befinner seg i forskjellige stillinger på alle nivåer i organisasjonen (ibid.).

## 3.4. Mangfoldsintegrering

Hvilken begrunnelse eller inngang en virksomhet har til mangfoldsarbeidet, kan være av betydning for mangfoldsintegreringen i virksomheten. De tre mangfoldsbegrunnelsene

redegjort for, representerer en *skala* i integreringen av etnisk mangfold (Umblis m.fl., 2022, s. 171-172):

Mangfoldsbegrunnelser:	Det etniske mangfoldets betydning for kompetanse:
Samfunnsnytteperspektivet	Mangfoldet er <i>ikke</i> en del av virksomhetens kompetanse
Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet	Mangfoldet er en <i>del av</i> virksomhetenes kompetanse
Integrasjons- og læringsperspektivet	Mangfoldet <i>er</i> virksomhetens <i>kjernekompetanse</i>

I skillet mellom de tre mangfoldsbegrunnelserne ligger det, ifølge rapporten av Umblis med flere (2022), et implisitt hierarki, der virksomheter som anvender et integrasjons- og læringsperspektiv fremstår som de som lykkes best med å nyttiggjøre seg mangfold.

Rapportens litteraturgjennomgang viser at ledelse kan være en mellomliggende betingelse, som påvirker sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet (ibid., s. 151, s. 77). Det etniske mangfoldet må altså forvaltes på en god måte for at en skal lykkes med mangfoldsintegrering (ibid., s. 77). Mangfoldsledelse beskrives dermed som viktig for å forsterke positive sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet (ibid., s. 7).

### 3.5. Mangfoldsledelse

En kan skille mellom etnisk mangfold i form av den faktiske *representasjonen* i virksomheten og mangfoldsledelse, som kan forstås som *egenskaper* ved virksomheten (Umblis m.fl., 2022, s. 77). Virksomheten eller organisasjonen beskrives av Strand (2007, s. 120) som en leders instrument. Virksomheter består av mennesker, og ledelse av mennesker i en virksomhet kan defineres som *aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser* (Egerdal, 2017, s. 28; Kuvaas m.fl., 2016, s. 11). Gjennom ledelse streber en, ifølge Monsen (2018, s. 51), etter både å påvirke menneskers valg og å utvikle atferdsmønstre som bidrar til å realisere bestemte mål. Alle former for ledelse kan dermed sies å være tilknyttet en eller annen regulerende idé eller ambisjon (Monsen, 2018, s. 51).

Mangfoldsledelse kan sies å være en slik idé eller ambisjon. Seema AS - Senter for mangfoldsledelse, er en kommersiell aktør på feltet og deres sertifiseringskurs som *mangfoldsleder* benyttes av et vidt spenn av norske virksomheter som ønsker

kompetanseheving i ledelse av mangfold. Loveleen Rihel Brenna, grunnlegger av Seema, ledet komiteen hos Standard Norge som utviklet *Ledelsessystemer for mangfold* (NS 11201:2018), som utgjør Norsk Standard for mangfoldsledelse (Brenna, 2018; IMDi, 2021). I *Regjeringens integreringsstrategi 2019 - 2022* oppfordres virksomheter til å ta i bruk standarden og daværende regjering skrev at de ville bidra til at den gjøres kjent, noe blant annet IMDi har medvirket til (Kunnskapsdepartementet, 2018; IMDi, 2021). Det er med andre ord tydelig at Brenna, Seema og Norsk Standard for mangfoldsledelse bidrar til å sette dagsorden og har høy anseelse hva gjelder arbeid med mangfoldsledelse i Norge. Dermed er det naturlig å inkludere denne ledelsesidéen eller tilnærmingen til mangfoldsledelse.

Brenna (2018) betegner mangfoldsledelse som en ledelsesstrategi som knyttes til lederes evne og kompetanse til å bygge felles identitet, en inkluderende kultur og å anerkjenne likheter og ulikheter som en styrke. I Brennans bok *Mangfoldsledelse* beskrives mangfoldstilnærmingen som primært knyttet til dens aktualitet i arbeidslivet og med et integrasjons- og læringsperspektiv som bakteppe (Brenna, 2018, s. 29-30). I boken utfordres uttalelsen “all ledelse handler om mangfoldsledelse”, ved å påpeke at det kreves en bevissthet når *spennvidden* i mangfoldet utvides. Når mangfoldet utfordrer lederes og ansattes holdninger, språk, systemer, praksis og verdisyn, hevder Brenna at det trengs kunnskap om hvordan mangfoldet skal ledes (ibid.). Begrepet *mangfoldskompetanse* introduseres som en ferdighet den som pendler mellom kulturer, språk eller religioner opparbeider og at en som leder må utvikle mangfoldskompetanse for å identifisere, koordinere og bruke ressursene i virksomheten (Brenna, 2018, s. 15). *Mangfoldsmodenhet* omtales som lederes ubevisste og bevisste holdning og syn på ulike typer mangfold. Organisasjonens mangfoldsmodenhet henviser til forståelsen av mangfoldets verdi. I en mangfoldsmoden organisasjon er det utviklet en kultur som gjør at mangfold har blitt en del av organisasjonens DNA, ved at det eksempelvis er samsvar mellom policydokumenter, strategiplaner for mangfold og praksis på alle nivåer i organisasjonen (ibid.). Mangfoldsledelse oppsummeres som *lederens mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis gjennom deres ledergjerning* (ibid.).

### 3.5.1. Ledelsestilnærminger til mangfold

Det kan imidlertid sies å være ulike tilnærminger til mangfoldsledelse. For eksempel kan mangfoldstrategier legge vekt på likhet, hvor forskjeller i kjønn, alder og etnisitet gjøres mindre viktige, eller de kan løfte frem forskjelligheten som en ressurs i seg selv (Berg m.fl.,

2012, s. 7). Rapporten av Umblijs med flere (2022, s. 166-174) trekker frem at tilnærminger til mangfoldsledelse som vektlegger forskjellighet paradoksalt nok kan begrense minoriteter, som kan oppleve å bli fastlåst i en forhåndsdefinert forståelse av deres kompetanse. Rapporten skiller mellom *kultursensitiv-* og *inkluderende* ledelse, for å beskrive hvordan lederstil kan være et mellomliggende forhold som innvirker på effekten av mangfold (ibid.). *Kultursensitiv ledelse* beskrives som lederes evne til å reflektere over forskjeller blant ansatte, som ulikhet i forventninger, språkkompetanse og verdier (ibid., s. 165). Kultursensitive ledere tilpasser seg ulikhetene gjennom å benytte tydelig kommunikasjon som verktøy for å forebygge misforståelser og unngå konflikter (ibid.). I utøvelse av kultursensitiv ledelse ligger fokus imidlertid på avsenderrollen, mens *inkluderende ledelse* også retter oppmerksomhet mot lederens mottakerrolle, i form av evne til å lytte og gi rom for ulike tilbakemeldinger og behov (ibid., s. 166). Inkluderende ledelse beskrives som lederes evne til å tilrettelegge for dialog og skape trygghet, for å få frem ulike ansattes forventninger, behov og perspektiver. På det høyeste nivået av inkluderende ledelse normaliseres forskjeller, slik at ansatte opplever å være fagpersoner og ikke først og fremst minoritetsansatte (ibid., s. 169). Inkluderende ledere etterstreber å finne balansen mellom å behandle etnisk mangfold som en ressurs, og å unngå essensialisering, der den etniske identiteten blir det som får definere alle sider ved den ansatte i enhver sammenheng (ibid.). I rapporten foreslås det at organisasjoner, i stedet for å vektlegge forskjeller, benytter inkluderende ledelse for å skape rammer for lik deltakelse (ibid.). Likhet forstås her som å skape et arbeidsmiljø hvor alle, uavhengig av bakgrunn, deltar og deler perspektiver, uten frykt for sanksjoner.

Funnene fra rapporten av Umblijs med flere (2022) samsvarer med Brennans (2018, s. 241) tilnærming til mangfoldsledelse, som fremmer likhet som bygger bro. Hun skriver at ledere bør se på hva som binder de ansatte sammen og fokusere på den universelle kjernen, for så gradvis å bevege seg mot det spesielle (ibid.). Ved å fokusere på likhetstrekkene først, blir det lettere å håndtere ulikhetene og gjøre dem til en styrke (ibid., s. 244). Brenna hevder at ledere ikke skal måtte ha dyptgående kjennskap til alle kulturer, men heller la en persons bakgrunn og identitet defineres av vedkommende selv (ibid., s. 239). Generaliseringer unngås ved å lytte, se og gi de ansatte rom til å uttrykke seg som enkeltindivider, heller enn som representanter for en gruppe (ibid., s. 240). Ledestiltilnærmingen kan med andre ord sies å være av betydning for å utløse og utnytte potensialet som ligger i etnisk mangfold. I rapporten av Umblijs med flere (2022, s. 151) viser forskningen at ledere må ha eierskap til mangfoldssatsinger og at toppforankring virker mangfoldsfremmende. Ansvarliggjorte HR-

og spesialrådgivere trekkes også frem som en suksessfaktor (ibid.). Brenna (2018, s. 100) underbygger dette, ved å trekke frem at implementeringsprosesser må ledes og at ansvarlige ledere må støttes og følges opp.

### 3.5.2. Endringsledelse

Ledelse i endring omtales av Hennestad og Revang (2017, s. 103) som “vanlig” ledelse, fordi dagens organisasjoner er i kontinuerlig endring. Noen ganger vil det imidlertid være behov for å gjøre ytterligere “grep”, for å føre en organisasjon over fra nåsituasjonen og videre til en ønsket fremtid. Mangfoldsledelse kan forstås som et slikt grep, hvor endringsledelse eller ledelse av endring benyttes, for å oppnå en mangfoldsvisjon (Hennestad m.fl., 2017, s. 88-103, s. 11).

Mangfoldsledelse kan forstås som en aktiv ledelsesstrategi hvor organisasjonen skal endres for å fremme oppfatningen, anerkjennelsen og implementeringen av mangfold (Viken, 2022, s. 28). Tiltenkte resultater oppnås gjennom å bygge felles identitet, en inkluderende kultur og å anerkjenne likheter og ulikheter som en styrke (Norsk Sertifisering, 2022). Kjernen i endringsledelse er implementering, ifølge Hennestad og Revang (2017, s. 11).

Implementering forutsetter en reorientering, hvor ansatte definerer en situasjon i lys av nye ideer og mål, som i sin tur skaper en ny hverdagsvirkelighet (ibid.). Brenna (2018, s. 255) betegner de ansatte som de viktigste endringsressursene i en virksomhet, fordi det er de ansatte som skal levere på visjonen.

#### Endre maktstrukturer

Dersom de ansatte skal fungere som endringsressurser for en mangfoldsvisjon krever det endring av det Hennestad og Revang (2017, s. 174) betegner som *kollektive vaner*. Å skape endringsmomentum for å bygge felles identitet og en inkluderende kultur kan være krevende, fordi organisasjoner har en innebygd tendens til å fortsette på gammel kurs selv om forholdene endrer seg (ibid.). Kollektive vaner kan virke som motkrefter, fordi ansatte kan ha sine interesser knyttet til den gamle fordelingen av makt og innflytelse. Når det gjelder mangfoldssatsinger kan maktaspektet anses som spesielt relevant, nettopp fordi visjonen omhandler å løfte frem grupper som tradisjonelt ikke har hatt likeverdige muligheter. Brenna (2018, s. 161-162) bruker termen *glassvegg* for å beskrive hvordan mangfoldet plasseres i avdelinger hvor det ikke er muligheter for å gå over i andre roller og derav kunne få topplederposisjoner.

Mangfold av erfaring, perspektiv og bakgrunn knyttes også til økt innovasjonskraft (Brenna, 2018, s. 130). Dersom organisasjonskulturen er preget av hierarkier og profesjonsmakt kan inkludering av mangfold imidlertid øke konfliktnivået (ibid., s. 134-135). Mangfoldsledelse kan i denne sammenheng være et endringsrasjonale for å skape en kultur hvor de ulike stemmene ikke bare eksisterer parallelt, men også utfordrer og påvirker hverandre (Brenna, 2018, s. 133; Hennestad m.fl., 2017, s. 178). Kreativitet og innovasjonskraft utløses ved at ledelsen klarer å skape *positiv* friksjon mellom ansatte (Brenna, 2018, s. 133).

### Endre ledelsesformer

Brenna (2018, s. 173) hevder at *assimilerende kultur* kjennetegnet av likebehandling og krav om tilpasning, fortsatt er den mest utbredte ledelsesformen i norske virksomheter.

Assimilerende ledere endrer ansettelsesprosessen for å rekrutte mangfold, i form av å åpne døren for ansatte som er helt forskjellig fra seg selv og sine ansatte (ibid., s. 174-177).

Fokuset ligger likevel på hvordan nyansatte raskt kan tilpasse seg den allerede eksisterende gruppen (ibid.). Det er manglende bevissthet rundt hva som må gjøres på organisasjonsnivå for at det etniske mangfoldet skal gi ønsket effekt (ibid.). Ved å utelukkende fokusere på faglige kvalifikasjoner går en glipp av tilleggsdimensjoner og erfaringer som kan bidra til at gode beslutninger blir tatt (ibid.). Ansvar for å bidra med kunnskap, perspektiver og ressurser blir overlatt til den enkelte ansatte, noe som krever mot og vilje (ibid.).

Brenna (2018, s. 177) kritiserer også *segregerende lederstil*, hvor mangfoldet ofte er å finne nederst i hierarkiet. De minoritetsansatte befinner seg derfor fjernere fra makten enn den dominante gruppen og det er lite fokus på hvordan en kan koble ansatte sammen på tvers (ibid.). Etnisk mangfold ses som en belastning som kommer i veien for effektivitet og de ansatte er ofte rekruttert på bakgrunn av mangel på arbeidskraft (ibid.). Lederstilen er i høy grad bevisst kulturelle forskjeller, men enkeltindividenes kompetanse og erfaringer usynliggjøres på grunn av fastlåste forventinger om at mangfold er tidkrevende, ressurskrevende og lite økonomisk lønnsomt (ibid., s. 177-180).

Alternativt introduserer Brenna (2018, s. 212) begrepet om *mangfoldsmodne* ledere, som søker kunnskap for å skape mangfoldsmodne virksomheter. Mangfoldsmodne ledere har forstått at mangfoldsrekruttering alene ikke gir økt lønnsomhet, men at det må jobbes proaktivt for å skape et inkluderende arbeidsmiljø (ibid., s. 213). Begrunnelsen for å rekruttere



mangfold er koblet til organisasjonens visjon og misjon (ibid., s. 215). Lederne er motivert til å lære og ser etter likheter i møte med andre kulturer og mennesker, samtidig som de håndterer ulikheter (ibid., s. 213). Gjennom mangfoldsledelse bevisstgjøres en egne holdninger og syn på ulike dimensjoner av mangfold. Umblijs med flere (2022, s. 7) konkluderer i sin rapport med at mangfoldsledelse er viktig for å forsterke positive sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet.

## 4. Analyse og diskusjon

Analyse- og diskusjonskapittelet inneholder en presentasjon av funn fra masterstudiets datamateriale, som drøftes i lys av teori fra forrige kapittel. Analysen er strukturert rundt forskningsspørsmålene, som søker å besvare den overordnede problemstillingen: *Hvordan forstås og operasjonaliseres mangfoldsledelse i rekrutteringsprosesser i en kommune som jobber strategisk for økt etnisk mangfold i egen organisasjon?* Analysen etterstreber å generere ny innsikt og forståelse gjennom empiri fra case-studiet. Som det fremgår av metodekapittelet er forskningsspørsmålene inndelt i 4 kategorier. Del 4.1. behandler forskningsspørsmålene som utgjør kategori 1 og 2; *oppfatninger av begrepet* (etnisk mangfold) og *argumentasjonslinjer*. Del 4.2. behandler kategori 3 og 4; *tiltak og forankring*, som kan forstås som virkemidler for å integrere en kommunal mangfoldssatsing.

### 4.1. Mangfoldsperspektiv og begrunnelse

For å kunne nærme seg hvordan *mangfoldsledelse* forstås med utgangspunkt i case-studiet, anses det som en forutsetning å først presentere hvordan informantene forstår *etnisk mangfold* i seg selv. Som det fremgår av rapporten *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* som belyses i teorikapittelet, er ikke perspektivet eller inngangen til mangfoldsarbeid uvesentlig. *Hvorfor* mangfold ønskes og *hva* det gjør med organisasjonen, kan få betydning for hvordan etnisk mangfold i sin tur integreres i virksomheten (Umblijs m.fl., 2022, s. 148). Derav er forskningsspørsmålet som omhandler *hvilke forståelser av begrepet "etnisk mangfold" som ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet* i kommunen, av betydning for å kunne besvare den overordnede problemstillingen.

## Forståelse av etnisk mangfold

Samtlige informanter i undersøkelsen trekker frem *bakgrunn, språk og kultur* som vesentlig i sine oppfatninger av begrepet etnisk mangfold, som er i samsvar med IMDi's begrepsdefinisjon (IMDi, 2022). Også *nasjonalitet* og *religion* fremheves og informantene kan dermed sies å ha en begrepsforståelse som ligger tett opp til konvensjonelle definisjoner redegjort for i teorikapittelet. *Hudfarge* inngikk derimot ikke i beskrivelsene, selv ikke når informantene ble bedt om å reflektere rundt betydningen av *synlig-* versus *kognitivt* mangfold. En av informantene uttrykte spesifikt:

“Jeg skal ikke si at det er et tilbakelagt stadium, men vi må komme forbi dette med hudfarge”.

Utsagnet kan ses i sammenheng med klassisk migrasjonsteori, hvor det er en forventning om at fordommer og diskriminering skal avta over tid og generasjoner (Midtbøen og Quillian, 2021, s. 193). Informanten hevder at dersom kommunen profesjonaliserer sine rekrutteringsprosesser, så vil ikke etnisitet eller annen type synlige forskjeller *bli så stor sak*. Informanten poengterer imidlertid at *det er et stykke frem*. En annen informant eksemplifiserte med at en *kan være adoptert og se annerledes ut*, men likevel være *like norsk som alle andre som er født og oppvokst her*. Synlig mangfold alene ble altså ikke trukket frem som en barriere av informantene. Tvert imot ble det formidlet at det, gjennom mangfoldssatsingen, er et bevisst fokus på å synliggjøre mangfold som en ressurs for organisasjonen både internt og eksternt:

“(....) gjennom det her så tenker vi at det å få gjenspeilet befolkningssammensetningen visuelt - det vil ha en effekt!”

Informanten hevder at de, ved å markedsføre kommunen på en annen måte, kan tiltrekke andre søkere og skape intern bevissthet rundt hvilke prioriteringer og valg som gjøres i rekrutteringsprosessen. Informanten forteller at de gjennom prosjektmidler fra IMDi har fått en økonomisk ramme til å gjennomføre en mangfoldskampanje med fokus på visuell profilering. Det som av informanten beskrives som *merkevarebygging* for å synliggjøre mangfoldet i organisasjonen, kan ses i sammenheng med synlig mangfold forstått som *representasjon av etniske minoriteter* gjennom demografiske kjennetegn (Umblis m.fl., 2022, s. 18). Gjennom mangfoldskampanjen kan kommunen sies å etterstrebe å illustrere den

eksisterende *variasjonen innad i en virksomhet*, eller det Brenna (2018, s. 29) betegner som *spennvidden* i mangfoldet (Umblis m.fl., 2022, s. 20). Tilnærmingen kan knyttes til et “value-in-diversity”-perspektiv, hvor variasjon og forskjellighet ses som nyttig (Umblis m.fl., 2022, s. 15).

En av informantene ønsket imidlertid å problematisere representasjonsperspektivet på etnisk mangfold (Umblis m.fl., 2022, s. 18). Slik Blau-indeksen blir et eksempel på, kan mangfold telles ved å ta utgangspunkt i målbare parametere som nasjonalitet eller opprinnelse (ibid.). En slik tilnærming forutsetter en tydelig kategorisering, for eksempel ved å forstå etnisk mangfold som *personer fra alle land utenfor Norge* og videre lage underkategorier basert på geografisk opprinnelse. Informanten reflekterer over at det fokuseres på parametere som *“ikke-skandinaviske”-bakgrunn* og at en er *opptatt av verdensdeler og land*:

*“...også vet jeg jo at enkelte (...) er veldig stolt av selv å kunne definere seg som en med 'annen etnisk bakgrunn', mens andre ønsker å definere seg som norsk, så jeg synes det er kjempeproblematisk at jeg skal drive å definere og kategorisere dette her. Så kanskje svaret mitt er at det utfordrer meg veldig. På kategorisering og å putte folk i bås. (...) Det har jo vært en av utfordringene vi har hatt, når vi søkte til IMDi også, at vi som offentlig aktør også ønsker å utvide dette mangfoldsbegrepet.”*

Refleksjonene kan ses i sammenheng med *inkluderende ledelse*, fordi informanten er opptatt av å lytte og tilrettelegge for dialog (Umblis m.fl., 2022, s. 166). Utsagnene vitner om en normalisering av forskjeller, hvor en ønsker å unngå essensialisering av den etniske identiteten (Umblis m.fl., 2022, s. 169). I tråd med Brennans (2018, s. 239-240) tilnærming til mangfoldsledelse, handler refleksjonene trolig om et ønske om å la en persons bakgrunn og identitet defineres av vedkommende selv og unngå at ansatte blir representanter for en gruppe. Informanten fremhever at de i den kommunale mangfoldssatsingen har *valgt å ha et bredt fokus på mangfold*. Et bredere mangfoldsperspektiv er i tråd med et av Umblis med flere sine (2022, s. 7) hovedfunn; nemlig viktigheten av å se etnisk mangfold i sammenheng med andre mangfoldsdimensjoner. Felles for informantene er at de er opptatt av at satsingen på etnisk mangfold må ses i et større bilde. Mangfold er fremhevet som viktig for kommunen også i overordnede planer og strategier, men inkluderer da flere mangfoldsdimensjoner. Eksempelvis trekker informantene frem variasjon i alder, kjønnsidentitet og legning, samt inkludering av urbefolkning, personer med hull i CV eller med funksjonsnedsettelse. Informantens forståelse

er dermed i tråd med definisjonen til Berg med flere (2012, s. 8) som ser mangfold som *menneskelig variasjon*. Videre løfter informantene at kommunen som organisasjon må *bruke hele bredden eller arbeidsstyrken*:

*“... vi skal lete der man kanskje ikke har letet før. De folkene som har havnet litt... Altså dette utenforskapet. Hvordan kan vi trekke dem inn igjen? Fordi der tror vi også at det ligger noe kompetanse som vi kan få noe ut av.”*

Kompetanse er en gjennomgangstone i empirien. En av informantene forklarte satsingen på mangfoldsrekruttering med at kommunen både i dag og i økende grad i fremtiden har *utfordringer med å få rekruttert nok kompetanse*.

Funnene indikerer at *kognitivt mangfold* eller “deep-level diversity” anses som viktigere enn synlig mangfold. Blant informantene kommer dette tydelig frem, både når det gjelder deres forståelse av, og motivasjon for, mangfoldsarbeid. En av informantene underbygget dette med at kandidater med *andre impulser* og *annen utdanning* kan skape et *mulighetsrom*, når en tenker etnisk mangfold *på det dypere nivået*. Informantene knytter “deep-level diversity” til en *arbeidsstyrke satt sammen av ulike bakgrunner* med ulik *kulturell forståelse, verdigrunnlag, språk, kunnskap* og *erfaring*. På dette nivået forstås etnisk mangfold som *det en har med seg i kraft av å komme fra forskjellige plasser i verden*, eksempelvis i form av *forforståelse av uskrevne normer og regler, kulturelle uttrykk* og samt *andre uttrykksformer* og *reaksjoner*:

*“... Også har vi forskjellige tradisjoner for hvordan arbeidslivet er; hvordan snakker vi med hverandre, hvordan leder- og medarbeiderrelasjonen er.. Og det er jo litt sånn sært i Skandinavia, fordi vi har den her ekstremt flate strukturen.”*

Som det fremgår av uttalelsen og avsnittet over, er informantene tydelige på at etniske minoriteter kan besitte andre perspektiver og verdier enn majoriteten. Informantene er opptatt av at kommunen skal ha rom til å favne mangfoldet av perspektiver, verdier og holdninger som det etniske mangfoldet kan bringe med seg (ibid.). Felles for informantene er en anerkjennelse av at etnisk mangfold er nødvendig for å møte morgendagens behov, men samtlige påpeker likevel at mangfoldsarbeid er krevende og at en mangfoldig stab både bringer nye muligheter og nye utfordringer.

## Argumentasjonslinjer

Informantenes forståelse av etnisk mangfold må ses i sammenheng med hvordan mangfoldssatsingen begrunnes. Argumentasjonslinjene søkes belyst gjennom forskningsspørsmålet som tar for seg *hvilke hovedbegrunnelser som ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering*. Ifølge Brenna (2018, s. 63) vil nemlig begrunnelsene for hvorfor en rekrutterer mangfold også påvirke hvordan ledere forholder seg til mangfoldet og hvordan det ledes. Dermed bidrar forskningsspørsmålet til å belyse den overordnede problemstillingen.

I likhet med i studien av Bjørnset med flere (2021, s. 235), er det blant informantene ikke identifisert noe aktiv motstand mot å rekruttere etnisk mangfold til kommunen.

Mangfoldsbegrunnelsene bærer likevel preg av å trekke i flere retninger og funnene kan derav knyttes opp mot både et samfunnsnytteperspektiv, et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv og et integrasjons- og læringsperspektiv. I det videre vil funnene derfor knyttes til disse perspektivene, for å belyse kommunenes strategiske arbeid for økt etnisk mangfold.

### 4.1.1. Samfunnsnytteperspektiv

Informantenes forståelse av etnisk mangfold innebærer, som allerede belyst, at det skal etterstrebes å benytte *bredden i arbeidsstyrken*, eller det Umblijs med flere (2022, s. 155) betegner som å ta i bruk hele befolkningen. En av informantene løftet samfunnsnytteperspektivet gjennom følgende uttalelser:

*“Det begynner jo å bli en god del innvandrere i kommunen, det er et betydelig tall (...) og kommunen er jo en veldig stor arbeidsgiver og det vil være veldig merkelig å ikke bruke den ressursen. (...) En av de viktigste tingene er at alle de folkene er med å bidrar, og føler seg som en del av samfunnet - og føler tilhørighet til samfunnet. For hvis samfunnet ikke vil bruke deg, da blir du ikke glad i samfunnet heller.”*

*“Flere befolkningsgrupper føler seg integrert og ivaretatt og føler at 'ok, det går faktisk an å få jobb, få anerkjennelse'. Det er jo også med å løfte de andre. Vi skaper noen gode forbilder da! De involveres (...) det er jo det vi må gjøre i det fellesskapet vi er. Det er kjempeviktig, det! Å føle at 'jeg er ikke en byrde for samfunnet, men jeg er med å gir noe tilbake'.”*

Som utdragene illustrerer, argumenteres det for de samfunnsøkonomiske gevinstene ved mangfoldsrekruttering. I intervjuet var informanten opptatt av inkludering av flyktninger som allerede bor i nærmiljøet, som et alternativ til å hente ressurser fra andre steder i verden for å dekke et kompetansebehov, slik mange større virksomheter gjør. En annen informant brukte lignende argumentasjonslinjer i form av å *trekke inn igjen* de som har havnet utenfor og var i likhet med informanten over opptatt av betydningen av *rollemodeller*. Konkretiseringer av synspunktene kom frem ved at kommunen har prosedyrer for at personer med innvandrerbakgrunn skal bli særskilt invitert til å søke på utlyste stillinger, hvorav minst en skal innkalles på intervju (hvis kvalifisert), samt at språkkrav burde utfordres:

*“...Når [krav til norsk] er veldig spesifikt i en stillingsannonse, så tror jeg vi skremmer bort en del. For hva er 'meget god muntlig og skriftlig fremstillingsevne'? (...) Og er det en utfordring i forhold til oppgavene du skal gjøre, eller kan du supplere med engelsk i en overgangsfase?”*

Ifølge informantene har kommunen også et overordnet fokus på inkluderende arbeidsliv som kan knyttes til et samfunnsnytteperspektiv, i form av overbyggende planer, som også har politisk forankring (Umblis m.fl., 2022, s. 154). En av informantene trekker i tillegg frem lovverket i Norge, som skal legge til rette for ikke-diskriminering og uttrykker at de har rutiner som skal sikre dette. Mangfold ses av denne informanten som en del av *samfunnsoppdraget*. Informanten bemerker likevel at det er noen *samfunnsstrukturer* som medvirker til at det er en overrepresentasjon av *synlig mangfold* eller *ikke-etniske nordmenn* i lavstatusyrker i kommunen:

*“Det burde vært jevnere fordelt, fordi jeg tror at vi har en del ganske høyt utdannede renholdere. Og nå er jo renhold en av de viktigste oppgavene vi gjør også, men samtidig så har det jo en lav status. Og mange av dem er nok kapabel til å gjøre også andre ting, da!”*

En annen informant underbygget dette med følgende uttalelse:

*“Jeg tror kommunen har lyktes i stor grad når det gjelder type stillinger hvor det ikke stilles veldig strenge faglige krav. (...) Men jo vanskeligere kvalifikasjonskravene og de språklige kravene blir, jo færre blir også rekruttert. Det er mitt inntrykk, da.”*

At de minoritetsansatte primært opererer innen yrker hvor arbeidet anses å ha lav status, er i tråd med samfunnsnytteperspektivet i rapporten av Umblis med flere (2022, s. 154). Som det fremgår av utdragene over møter de minoritetsansatte *glassvegger*, i form av at mangfoldet plasseres der det ikke er muligheter for å gå over i andre roller og derav potensielt få mer adekvate posisjoner (Brenna, 2018, s. 161). En av informantene kritiserer situasjonen ved å påpeke at *jobbene er ulike og mangfoldige, på lik linje med folkene* og at dette tilsier at *det ikke burde være veldig mange fra ett land i visse jobber, i typisk lavere stillinger*.

At mangfoldet er å finne *nederst i hierarkiet*, kjennetegnes av det Brenna (2018, s. 177) beskriver som *segregerende lederstil*, hvor en i høy grad er bevisst kulturelle forskjeller, men hvor det eksisterer fastlåste forventinger om at mangfold er tidkrevende, ressurskrevende og lite lønnsomt. Informantene kan ikke tilskrives en segregerende lederstil, men enkelte av deres utsagn kan likevel sies å bære preg av noen segregerende og essensialiserende tendenser:

*“... Den her kulturelle forståelsen, det her verdigrunnlaget, kan utfordre oss i mye større grad enn språkbarriere og utseende”*

*“... På andre områder så har det på en måte.. umiddelbart så er det ikke så relevant, på en konsulent eller en rådgiverstilling for eksempel. Fordi førstelinja er ikke bruker. (...) [Rekrutteringsansvarlige] har vært opptatt av hva du skal produsere og hva du skal levere og hvordan du skal fungere i arbeidsmiljøet og i team sammen.”*

Selv om det ikke uttrykkes eksplisitt, kan utsagnene tolkes i retning av at kultur og verdigrunnlag i større grad vil by på utfordringer når det ansettes etniske minoriteter (Brenna, 2018, s. 177). Informanten beskriver at etnisk mangfold er *krevende for leder*, noe som kan tyde på at det er andre og kanskje lavere forventninger til minoriteter. Utsagnene kan videre ses i sammenheng med vektlegging av *personlig egnethet*, såkalt *“person-organization-fit”*, som ifølge studien av Bjørnset med flere (2021) sjelden virker i minoriteters favør. En annen informants uttalelser peker i samme retning, ved å vektlegge at etniske minoriteter kommer fra en *annen arbeids- og ledelseskultur* som gjør at en kanskje må *starte helt på scratch*. Selv om informantene selv påpeker at egne utsagn kan være preget av forestillinger og fordommer,

vitner det om tendenser fra *assimilerende kultur*, hvor fokuset ligger på hvordan nyansatte raskt kan tilpasse seg den allerede eksisterende gruppen:

*“Det er ganske mye i det norske arbeidslivet som er ganske særnorsk. Og jeg sier ikke at det ikke går an å lære seg, men så konkurrerer en mot andre kandidater og da kan det være lettere å plukke dem. De du vet kjenner til arbeidsmiljøloven og har litt sånn skitt på fingrene på den.”*

Informanten brukte en HR-tilsetning som eksempel, for å illustrere hvordan en kan bli i tvil på kompetansen, dersom fagbakgrunnen er mer ukjent:

*“Også må vi ikke drive å ansette folk for å være snille og greie (...) for hvis folk opplever at de er nødt til å ta hensyn, og at det er en person som ikke henger med og sånne ting, da blir det bare verre (...). Det er klart av hvis jeg blir usikker på hva utdanningen egentlig inneholder, da aksepterer jeg ikke den tvilen. Selv om jeg ser at det er godkjent i alle mulige retninger (...). Det blir en vurdering i forhold til om jeg tror vedkommende har potensiale til å hoppe i det, eller sitter jeg med en tanke om at det vil ta altfor lang tid”*

Brenna (2018, s. 173) advarer mot at assimilerende ledelsesformer kan føre til at en går glipp av tilleggsdimensjoner og erfaringer som bidrar til at gode beslutninger blir tatt, dersom fokuset utelukkende ligger på faglige kvalifikasjoner, likebehandling og krav om tilpasning. Som det fremgår av utsagnet, er det kandidaten og ikke den eksisterende ansattgruppen som skal ta hensyn. En annen informant fulgte opp dette med sin uttalelse:

*“... det her med å ha noen felles regler. Kjøreregler. (...) Det er et annet samfunn her, så man kan ikke kjøre på med for eksempel det hundre prosent iranske, eller det hundre prosent somaliske, fordi det vil ikke passe.”*

Som uttalelsene blir eksempler på, er et gjennomgående funn at samfunnsnyttene ikke skal gå på akkord med kommunens kompetansekrav. Informantene er opptatt av å løse samfunnsoppdraget opp mot innbyggerne og de er tydelige på at dette forutsetter *de beste folkene*, for å kunne gi de *beste tjenestene* og ha et godt *omdømme*. Informantene synes derfor ikke å være opptatt av målrettet rekruttering av etnisk mangfold for mangfoldets skyld i seg selv:



*“Jeg mener ikke at folk skal få noe arbeid fordi de er innvandrere (...). Du er faktisk i en konkurranse hele tiden. Ja, og du kan bli slått på målstreken av en som har litt mer kompetanse enn det du har. (...) Nei, men altså, skal vi gå inn å ansette en iraker, bare sånn? Hvorfor det? Du kan ansette en som snakker arabisk, fordi 'dette trenger vi' - da snakker vi om kompetanse! Du kan si at vi trenger en ingeniør som snakker arabisk. I stedet for å ansette en iraker som er ingeniør, det høres litt rart ut da. Så det må gå på kompetansen også finne det i den delen av befolkningen.”*

#### 4.1.2. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv

Utdraget tar oss over i argumentasjonslinjer innen tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet, fordi det etniske mangfoldet knyttes til kompetanse, som eksempelvis felles språk (Umblis m.fl., 2022, s. 157). Perspektivet løftes av samtlige informanter i form av et fokus på å *gjenspeile befolkningssammensetningen og gjenspeile behovet*:

*“Du vil forstå og speile samfunnet på en helt annen måte hvis du har en etnisk mangfoldig arbeidsstyrke, da! (...) Vår arbeidsgiverpolitikk sier noe om at ansatte i kommunen skal gjenspeile befolkningssammensetningen. Og det er klart, når du har en relativt stor andel innvandrere, så burde vi - om vi mener alvor - gjenspeile dette i antall ansatte. Så det har vært en positiv utvikling... (...) Hvis de har den kompetansen som kreves, da!”*

Representativitet er ifølge Brenna (2018, s. 64) et demokratisk prinsipp og derav viktig for tillitsbygging blant ulike grupper i offentlig sektor. Informantene uttrykte i tråd med dette at tjenestemottakerne skal kunne treffe ansatte de kan *identifisere seg med, føle seg trygg på* og som kan *møte tjenestemottakeren på riktig måte*:

*“Vi som er et offentlig organ, en kommune, vi er her for innbyggerne våre og da (...) er det viktigste nå at vi skal bygge tjenester for vår befolkning fremover. Og det å forstå at det krever annen kompetanse de neste årene... Og etnisk mangfold tror jeg er helt nødvendig”*

Informanten illustrerte ved å fortelle om en av kommunens avdelinger, hvor mange av tjenestemottakerne har innvandrebakgrunn. I avdelingen ble etnisk mangfold ansett som en

*dimensjon* som utgjorde en *veldig stor fordel*, gitt at kandidaten ellers hadde de formelle kvalifikasjonene. Felles språk ble herunder trukket frem som en tilleggskompetanse. Etnisk mangfold ble beskrevet som *relevant for tjenesteområdet*, i tråd med tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet. Dette ble også underbygget av en annen informant, som var opptatt at etnisk mangfold bidrar til bedre forståelse av *en del kulturelle koder* som ble beskrevet som en kompetanse som *gir en annen inngang*. Nyttens av mangfold ble altså koblet til “matching” av en etnisk mangfoldig brukergruppe, slik også informantens utsagn under er et eksempel på (Umblis m.fl., 2022, s. 155):

*“I møte med tjenestemottaker så er det fint med folk som faktisk kan kommunisere på samme språk, som kan forstå det dypere nivået, som kan forstå utfordringene, de kulturelle dimensjonene (...). Og vi kan jo se nå, den aldrende befolkningen som vil komme nå på sykehjem (...), det kommer til å gjenspeile befolkningssammensetningen vår der (...). Det vil jo være en kjempegevinst for det sykehjemmet, å ha noen som faktisk forstår og som kan videreformidle det og den uroen vi møter hos pasienten, den kan ha en annen årsaksforklaring enn den vi er vant til å sette den i.”*

Funnene indikerer at informantene opplever størst nytteverdi av etnisk mangfold i de tilfeller hvor bakgrunnen ses som en direkte tilleggskompetanse opp mot tjenestemottakerne eller oppgavene som skal løses. Kritikken mot en slik tilnærming handler, slik Brenna (2018, s. 177) påpeker, om at ansvaret for å bidra med kunnskap, perspektiver og ressurser blir overlatt til den enkelte ansatte. Etnisk matching kan, slik også rapporten av Umblis med flere (2022, s. 157-160) viser, bidra til etnisk segregering i form av gruppetenking og stereotyper, som i sin tur kan føre til ulike karrieremuligheter internt. I tråd med kritikken nyanserer en av informantene sitt eget perspektiv og viser til utvikling av egen mangfoldsmodenhet (Brenna, 2018, s. 15):

*“I dag tenker jeg annerledes enn jeg gjorde for en tid tilbake... For i dag så tenker jeg at hvis vi skal bli konkurransedyktig som arbeidsgiver så tror jeg at vi må ha et annet perspektiv på behovet for mangfold. Ikke bare det her at det skal være en tilleggsgevinst. Men at det skal være en gevinst som er unik for oss som organisasjon, hvis vi klarer å nyttiggjøre oss av den. Og derfor sier jeg hvis, fordi det krever mye av ledelsen, kulturen og organisasjonen å være åpen for dette.”*

Utdraget knytter etnisk mangfold til kompetanse som skal gjøre kommunen bedre istand til å oppnå sine målsettinger (Umblijs m.fl., 2022, s. 159). Utsagnet kan ses i et “value-in-diversity”-perspektiv, fordi mangfoldet beskrives som noe som oppstår *i møtet* mellom aktører med ulik bakgrunn (ibid., s. 15). Det etniske mangfoldet beskrives som trekk ved fellesskapet, i motsetning til noe etniske minoriteter besitter og forvalter (ibid., s. 16). Informanten peker på globalisering i form av at *samfunnet og verden er i utvikling*, med større grad av *bevegelser på tvers av landegrensene* og at dette gjør at en må tenke nytt rundt kompetanse (Hennestad m.fl., 2017, s. 14).

#### 4.1.3. Integrasjons- og læringsperspektiv

Refleksjonene som går i retning av å se mangfold som mer enn en tilleggskompetanse, kan kobles til et integrasjons- og læringsperspektiv (Umblijs m.fl., 2022, s. 161). Samtlige informanter benytter nemlig argumentasjonslinjer som ser mangfold som et fortrinn, som kan utfordre den eksisterende standard (ibid., s. 162). Mangfold beskrives som et sentralt virkemiddel i organisasjonens endringsprosess, som omhandler å bli bedre rustet i møte med fremtidens utfordringer. Felles for informantene er at de peker på et behov for å profesjonalisere rekrutteringsprosessene, for å sikre nok kompetanse til kommunen. I tråd med integrasjons- og læringsperspektivet jobbes det altså metodisk med flere virkemidler som kan resultere i en mer mangfoldig stab (ibid., s. 161). En av informantene forteller at de har valgt å knytte den IMDi-støttede mangfoldssatsingen til rekruttering fordi det er i ansettelsesprosessene at kommunen står i posisjon til å tilføre organisasjonen *ny kunnskap, ny kompetanse og andre bakgrunner*:

*“Vi må tenke annerledes strategisk når det gjelder hvordan vi skal rekruttere profesjonelt og hva vi definerer som riktig kompetanse”*

Ved å jobbe strategisk med rekruttering har kommunen mulighet til å ta *aktive valg* i å definere kommunens kompetansebehov. Informanten fremhever videre at det er i rekrutteringsprosessene en oftest kan gå i fallgruven med å rekruttere det samme som en alltid har gjort. Gjerne ansettes den *kjente kompetansen* i form av *kandidater som er lik seg selv* eller den *eksisterende gruppen* ansatte. Felles for informantene er at de fremhever hvordan tankesett kan bli preget av hvor en har vokst opp, utdannet seg og jobbet. Dersom de ansatte blir for like, skapes det mindre brytninger og færre nye impulser. Mangfold knyttes dermed, i tråd med integrasjons- og læringsperspektivet, til innovasjon og kreativitet (ibid.). Ved å

rekruttere *komplementær kompetanse* hevder informanten at det tilrettelegges for nye prosesser og andre måter å tenke på, som fører til at det *skapes mye mer*. En annen informant underbygget dette gjennom følgende uttalelse:

*“Altså i mangfold (...) så handler det jo litt om at vi har troen på det å få opp for eksempel flere ideer (...), det er jo noe som er med å utvikle det vi jobber med. Altså det at vi kan tenke andre tanker og tjenester, også er det kanskje sånn at det kommer av at vi også har et stort mangfold blant dem som produserer disse ideene. (...) Men det er jo veldig plagsomt da (...), så det må jo ligge noe gevinst i det tenker jeg, i forhold til at vi utfordrer de etablerte mønstrene våre, i måten vi utvikler tjeneste våre på, hvordan tjenestene våre ser ut, og ikke minst hvordan vi skal løse en del av de problemstillingene som vi vet kommer. Hvordan skal vi for eksempel løse det med at det er ingen som vil jobbe innenfor helsesektoren, når vi vet at det blir stappfullt med eldre?”*

I intervjuet spurte informanten seg hvorvidt idémangfold alltid lønner seg og underbygget dette med at forskjellighet kan være en kime til konflikt, noe som også ble underbygget av en annen informant. Mangfoldets bakside er, ifølge informanten, at samkjøring og det å få utnyttet folk best mulig kan være mer krevende for HR og ledelse. Ulike tanker, væremåter og innganger kan oppleves som *plagsomt*. Informantene var likevel tydelig på at forskjellighet i perspektiv og referanser kan bidra at kommunen bringes videre gjennom nye ideer og tanker, som settes inn i nye sammenhenger, slik utsagnene beskriver:

*“Jeg må jo liksom jobbe litt med meg selv i dette her også, i forhold til å utfordre min egen bakgrunn, være nysgjerrig [i ansettelsesprosesser]”*

*“... For eksempel en ingeniør som har jobbet i det annet land (...). Hvis en norsk kandidat hadde søkt samme stilling, så hadde vi vært trygg på han norske, men det er mulig at han som kommer fra et annet land kanskje har gjort ting på en litt annerledes måte, litt smartere. Men tør vi å ta det steget? Kanskje han kan representere noe annet enn det her trygge?”*

I tråd med integrasjons- og læringsperspektivet anses etnisk mangfold å skape et mer dynamisk bilde av virkeligheten, som kan resultere i et større mangfold i løsninger (ibid., s. 162-163). Mangfold som kilde til økt innovasjon, fremheves også av Brenna (2018, s. 130), når mangfoldet består av ulike erfaringer, perspektiver og bakgrunner.

Mangfoldsrekrutteringen danner, ifølge en annen informant, et utgangspunkt for å drøfte hvordan ansettelsen kan bli en suksess både for kommunen som helhet, for avdelingen og for den nyansatte. Informanten påpeker at det er viktig at det skapes en dreining i retning av at etnisk mangfold ses som en *ressurs* og en *gevinst* for kommunen. Argumentasjonslinjene som kan knyttes til dette perspektivet, ser med andre ord mangfoldet som effekten av en etnisk sammensatt stab (ibid., s. 163).

## 4.2. Mangfoldstiltak og mangfoldsintegrering

Som det fremgår av analysen av mangfoldsperspektiv, er ikke begrunnelsene gjensidig utelukkende. Kommunen benytter argumentasjonslinjer som hører hjemme innen alle de tre perspektivene og det er derav en kompleks og sammensatt forståelse av etnisk mangfold som ligger til grunn for hvordan satsingen operasjonaliseres og brytes ned til tiltak.

Forskningsspørsmålet som omhandler *hvordan det arbeides konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering*, behandler disse tiltakene. Kapittelet gir videre innsikt i hvordan arbeidet for etnisk mangfold er integrert i organisasjonen gjennom å belyse forskningsspørsmålet om *hvordan arbeidet for etnisk mangfold er forankret i overordnet arbeid og beslutningsprosesser*.

### Om kommunens mangfoldssatsing

Kommunens IMDi-støttede satsing har et uttalt hovedmål om *økt kvalitet i rekrutteringsprosessen*. Det er en samstemt hypotese om at en, ved å gjennomføre en profesjonell rekrutteringsprosess fra A til Å, vil åpne opp søkermassen og vurderingsgrunnlaget, som i sin tur øker mulighetene for etnisk mangfold. Informantene forklarer at leddene i rekrutteringsprosessen benyttes som virkemiddel, for å oppnå økt etnisk mangfold som sluttresultat. Informantene er likevel tydelige på at målet og gevinsten ikke er *økt mangfold i seg selv*, men rett person og kompetanse på rett sted, for å kunne møte morgendagens behov for tjenesteutvikling i kommunen. Uttalelsene under underbygger dette:

*“Det handler om kompetanse! Det handler om at vi må ha riktig kompetanse og vi må ha nok kompetanse til å møte utfordringene fremover (...) og jeg tror det ligger et uutnyttet potensiale i å ta inn noen med en annen etnisk bakgrunn. Så der tror jeg vi kan gå foran!”*

*“Hvis vi har hovedfokus på profesjonelle og kompetente rekrutteringsprosesser, så tror jeg at det ramler ut i andre enden, blant annet det her med etnisk mangfold og mangfold for øvrig.”*

Kommunens mangfoldssatsing, kan knyttes til Monsens (2018, s. 51) forståelse av ledelse, fordi arbeidet handler om å *påvirke menneskers valg* og å *utvikle atferdsmønstre*. Satsingen kan videre forstås som et endringsprosjekt, fordi det er snakk om å gjøre konkrete “grep” for å føre kommunen fra dagens situasjon og over til en ønsket fremtid preget av profesjonaliserte rekrutteringsprosesser som sikrer rett person på rett sted (Hennestad og Revang, 2017, s. 103). Dermed blir det naturlig å se prosessene i lys av Hennestad og Revangs (2017, s. 104) beskrivelser av endringsledelse – ledelse *av* endring – redegjort for i teorikapittelet. Viktigheten av ledelsesforankring og involvering er gjennomgående i empirien og det er derfor også vesentlig å se “grepene” eller ledelsesstrategiene i sammenheng med *mangfoldsledelse* (Viken, 2022, s. 28).

#### 4.2.1. Mangfoldsstrategiske virkemidler og forankring

Felles for informantene er at de fremhever kompetanseheving som et sentralt tiltak både for implementering og forankring. Gjennom satsingen utformes en mangfoldsstrategi som innebærer tematisering og konkretisering opp mot systemer, strukturer og rutiner. Med øremerkede midler beskriver en av informantene arbeidet som *forpliktende*, både for ledere og kommunen overordnet. Et konkret endringsprosjekt bidrar til at det arbeides *målrettet og med legitimitet*, ifølge en av informantene. Den økonomiske rammen muliggjør nemlig arbeid på flere plan:

*“Jeg tror at når du jobber med flere virkemidler samtidig, så får du mye større kraft!”*

Overordnet inngår mangfoldsfokuset også i kommunens arbeidsgiverpolitikk, som beskrives som en *marsjordre* for HR og ledelse. Informantene forteller at arbeidsgiverpolitikken er deres politiske bestilling, og er dermed å anse som vesentlig for overordnet forankring og beslutningsprosesser. Videre arbeider kommunen med en *handlingsplan for mangfoldig arbeidsliv*. Mangfoldsbegrepet utfordres også i kommunens *kompetanseplan*, for å stimulere til diskusjoner rundt *hvordan mangfold kan være en ressurs*. Konkret jobbes det med mangfold i kommunens *tilsettingsrutine*, som beskrives som førende for alle rekrutteringsprosesser og som igjen påvirker utforming av den enkelte *kravspesifikasjon* og *stillingsanalyse* ved ansettelser. Kommunen jobber parallelt med merkevarebygging og markedsføring, i form av en kampanje som skal synliggjøre mangfoldet blant ansatte. Mangfoldskampanjen anses som et tiltak for både intern og ekstern forankring av arbeidet,

samt benyttes for å tiltrekke en bredere søkermasse. I sum skal disse virkemidlene bidra til å implementere mangfoldssatsingen i kommunen. Utsagnene under vurderes å fange essensen:

*“Det handler om å holde denne saken levende, at etnisk mangfold er viktig - så det er et tiltak i seg selv. For hver ansettelse så skal det være et aktuelt spørsmål. Også blir det tatt opp av politikere med jevne mellomrom og det blir laget ulike planer som skal ivareta [mangfold]”*

*“Til syvende og sist så handler det om at det sitter en leder der og skal ansette. Og sier at 'ok, jeg velger deg, men jeg velger ikke deg'. For alle planene, de er der - men så er det gjennomføringa, da! Og da er det klart at det hjelper at det er et fokus på det og at man har diskutert det. Men ingen er uenige i dette her, men det er når du faktisk sitter der og har en person rett foran deg og skal ansette, det er der det gjelder!”*

Informantenes beskrivelse av satsingen kan knyttes til en forståelse av mangfoldsledelse som nettopp vektlegger *endring* for å fremme *oppfatning, anerkjennelse* og *implementering* av mangfold (Viken, 2022, s. 28). Som det fremgår av utsagnene fokuseres det på *implementering* på både strategisk og operativt nivå, som også er kjernen i endringsledelse (Hennestad og Revang, 2017, s. 11). I tråd med Hennestad og Revangs (2017, s. 174) tilnærming til endringsledelse, fokuserer informantene på *reorientering* på det operative nivået. Ny kompetanse beskrives av informantene som en forutsetning for å profesjonalisere rekrutteringsprosessene, som kan knyttes til det Hennestad og Revang (ibid.) omtaler som *endring av kollektive vaner*.

#### 4.2.2. Tilføre kunnskap om mangfold

Informantene opplever at det er lav eller varierende rekrutteringsfaglig kompetanse på det operative nivået i kommunen. Det som anses som det viktigste tiltaket i forhold til økt etnisk mangfold, er dermed kompetanseheving blant rekrutteringsansvarlige og tillitsvalgte, som er de som i praksis gjennomfører rekrutteringsprosessene:

*“Vi vil oppnå høyere kvalitet i alle ledd i rekrutteringsprosessen, som gjør at de som sitter å rekrutterer er (...) bevisst på hvilke prioriteringer og valg de gjør, hvilke fallgruver eller blindsoner de går i...”*

Herunder beskrives øking av kunnskapsnivået om mangfold, mangfoldsledelse og mangfoldsrekruttering som et virkemiddel. *Reorienteringen* kan ses i sammenheng med å skape et *endringsrasjonale*, eller det Brenna betegner som å skape *mangfoldsmodne* virksomheter (Hennestad og Revang, 2017, s. 178; Brenna, 2018, s. 212). Informantene forklarer at de som sitter i de konkrete prosessene ikke nødvendigvis innehar slik kompetanse, fordi *det ligger langt unna arbeidshverdagen deres*. Opplæringen av rekrutteringsansvarlige og tillitsvalgte fokuserer på gevinsten ved mangfold, og kan derfor også ses i sammenheng med et integrasjons- og læringsperspektiv (Umblis m.fl., 2022, s. 161):

*“Også ønsker vi en bevisstgjøring i forhold til at vi ikke gjør dette kun for likestilling eller inkludering, men fordi vi tenker at mangfold er en ressurs og en gevinst for organisasjonen.”*

Informantens utsagn trekker altså i retning av at opplæringen fremmer et mulighetsfokus på mangfold, som ressurser og et potensial (Berg m.fl., 2012, s. 8). Beskrivelsen kan synes i tråd med Brennans (2018, s. 212-215) betegnelse av *mangfoldsmodne ledere*, fordi informanten virker å ha forståelse for at mangfoldsbegrunnelsene bør være koblet til organisasjonens visjon og misjon. Slik Brenna (2018, s. 255) fremhever, er det de ansatte som skal levere på visjonen og dermed fungere som *endringsressurser*. Ansvarliggjøring av rekrutteringsansvarlige og tillitsvalgte kan dermed tolkes som et forebyggende tiltak mot at mangfoldsansvaret *pulveriseres*, som Bjørnset med flere (2021, s. 235) fremhever som en årsak til diskriminering av minoriteter i rekrutteringsprosesser i offentlig sektor. Virkemiddelet som omhandler å utfordre satte tankemønstre vil kunne ses i sammenheng med å skape *endringsmomentum* for mangfoldssatsingen (Hennestad og Revang, 2017, s. 174).

#### 4.2.3. Utfordre satte tankemønstre

Gjennom blant annet kompetansehevingssamlinger blir rekrutteringsansvarlige utfordret på egne holdninger og gjennomfører refleksjonsoppgaver som knyttes konkret til eget tjenesteområde. Ved å utfordre satte tankemønstre som *ubevisste fordommer* og *stereotypier*, kan typiske rekrutteringsfallgruver unngås. Tiltaket skal, ifølge en av informantene, medvirke til økt bevissthet omkring det uutnyttede potensialet som ligger i mangfold. En av informantene forklarer at *når en får mer kunnskap om et tema, så begynner en å lete etter andre muligheter*. Kompetansehevingen skal, ifølge en av informantene, føre til at det blir gjort grundige analyser og vurderinger av eksempelvis krav til kompetanse - *før stillinger lyses ut*. Vektleggingen av å åpne mulighetsrommet i første fase av rekrutteringsprosessen,



kan synes i tråd med funnene av Bjørnset med flere (2021, s. 238) som fremhever at reguleringene offentlige virksomheter må følge, i størst grad er gjeldende i første fase. De konkrete tiltakene informantene fremhever i intervjuene, kan synes å ha størst fokus på å unngå rekrutteringsfallgruver i behovsanalysefasen. Eksempelvis fremmer informantene at personer med innvandrerbakgrunn blir særskilt invitert til å søke på utlyste stillinger og at minst en skal intalles på intervju, så lenge en av kandidatene med innvandrerbakgrunn er kvalifisert. Tiltaket kan ses i sammenheng med funn i studien av Midtbøen og Quillian (2021, s. 182-193) som viser at minoritetsgrupper mottar færre innkallinger til jobbintervju. En av informantene legger også vekt på at dette tiltaket skal følges opp på strategisk nivå, for å sikre at kommunen *faktisk gjennomfører* praksisen. En annen informant forklarer hvorfor tiltaket anses som viktig:

*“På den ene siden så kan jo dette være ren proforma. Men likevel så er det en påminnelse, sånn at vi ikke usynlig diskriminerer, bare på navns nevning.”*

Informantens begrep om *usynlig diskriminering* basert på at søkere kan ha et navn som signaliserer minoritetsbakgrunn, kan knyttes til psykologiske teorier om automatisk og ubevisst kategorisering av inn- og utgrupper (Midtbøen og Quillian, 2021, s. 184-186). Tiltakene som fremmes av informantene for å motvirke dette, kan forstås som virkemidler for å unngå forskjellsbehandling basert på *synlig forskjell* (Midtbøen og Quillian, 2021, s. 182-193). Når det gjelder selekteringsfasen synes informantene å være samstemte i at det er kompetansekravene som blir førende. Samtlige fremhever kvalifikasjonsprinsippet, at en ikke kan ansette noen for å *være greie* og at kandidatene befinner seg i en konkurransesituasjon. Som drøftet under punkt 4.1.1., går sjelden vurderinger av personlig egnethet i minoriteters favør, ifølge studien av Bjørnset med flere (2021). Informantenes beskrivelser vitner imidlertid om et uttalt fokus på å unngå *fordomsbasert diskriminering* også i selekteringsfasen, slik uttalelsen under er eksempel på (Becker, 1971, referert i Midtbøen og Quillian, 2021, s. 184):

*“Gjennom disse profesjonelle metodene bryter vi igjennom, slik at vi kan se om det er mine fordommer som slår igjennom, eller andre ledere sine fordommer, eller om det er en reell, signifikant forskjell i kompetansen.”*

#### 4.2.4. Unngå strukturell rasisme

Informanten hevder at det er del mønstre som kan være vanskelig å få tak i, som vil kunne virke inn i en ansettelsesprosess:

*“Jeg skal jo være forsiktig med å bruke ordet rasisme, men det er noe i strukturene våre, i forhold til hvordan vi tenker rundt om folk passer eller ikke passer. Er det da snakk om å passe i det mønstret vi har? At vi har gått de samme skolene.. Vi har liksom så like bakgrunner - så det er det trygge.”*

Informanten opplever at det finnes gode lovverk og kommunale rutiner som skal motvirke diskriminering, men at det likevel finnes noen samfunnsstrukturer som bidrar til å lukke søkermassen. En annen informant påpeker at det er behov for å rekruttere *sammensatt* for å levere gode tjenester til en *sammensatt befolkning av tjenestemottakere*. Utsagnet kan ses i sammenheng med Brennans (2018) beskrivelse av mangfoldsledelse, som fokuserer på å *anerkjenne likheter og ulikheter som en styrke*. Kompetansehevingen på profesjonell rekruttering blir dermed et tiltak for å åpne opp søkermassen:

*“Og hvis vi skal bruke hele arbeidsstyrken, så må vi gå inn å se på hvordan vi går inn i rekrutteringsmarkedet. Fordi hvis vi bare skal ha hvite, skoleflinke nordmenn - da vet vi hvordan vi skal gå frem. (...). Men vi må ha litt bredere scope på det.”*

*“Vi må vise at når det kommer til stykket så er det jo ikke så fryktelig stor forskjell. Altså vi skal jo ikke ha noen gallionsfigurer og vi skal ikke gjøre folk en bjørnetjeneste, men jeg tror at vi må gjøre det vanlig! Det er ikke så forbaska uvanlig! Vi må liksom avmystifisere det og dra det ned litt.”*

Utsagnene kan ses i sammenheng med Brennans (2018, s. 241) tilnærming til mangfoldsledelse, som fremmer likhet som bygger bro. Informantens fokus på at det *ikke er så store forskjeller* er videre i tråd med *inkluderende ledelse*, som vektlegger å skape like rammer for deltakelse, i motsetning til vektlegging av forskjeller som kan virke begrensende på minoriteter (Umblijs med flere 2022, s. 169-174).

#### 4.2.5. Finne løsninger innenfor kvalifikasjonsprinsippet

Felles for informantene er at de er opptatt av at den *best kvalifiserte søkeren* er den som skal tilsettes (Bjørnset m.fl., 2021, s. 234). En av informantene utdyper hvordan kvalifikasjonsprinsippet *forplikter*, i form av at en må rekruttere ut fra stillingsutlysningen når denne er publisert. Dermed beskrives det som et viktig tiltak å unngå det informanten omtaler som “*copy paste*” av det en har gjort før, fordi dette kan snevre inn mulighetsrommet. Et fokus er derfor å sikre en grundig behovsanalyse og å arbeide konkret med kravspesifikasjon og formuleringer i utlysningen:

*“Vi må være veldig bevisst på hva vi etterspør av av kompetanse. Og jeg tror jo det er så enkelt som å få inn en setning som 'annen relevant utdanning vil også bli vurdert'. Det er en signaleffekt til søker om at 'jaja, men jeg har jo en grad fra..' - også kan den også bli vurdert (...). Bare begrepene er jo fallgruver i seg selv, med at de kan åpne eller de kan lukke søkermassen. Og det jobber vi veldig konkret med, det å få folk til å diskutere 'hva kan vi åpne opp for i forhold til kvalifikasjonsprinsippet', hvilke formuleringer kan vi ha.”*

*“Når man lyser ut og stiller krav om meget god norsk fremstillingsevne, så har det ikke vært vurdert om det i det hele tatt var et krav i forhold til stillingen og arbeidsoppgavene og ansvarsområdet, men det er sånn copy paste fordi det har vi alltid etterspurt. Det er en standard.”*

Informanten utdyper hvordan norskkunnskaper er et krav som nå utfordres konkret gjennom mangfoldssatsingen. Konkrete løsninger, som å benytte engelsk i en overgangsfase, løftes herunder som et mulig tiltak. Informanten opplever at organisasjonen har et stort endringspotensiale når det gjelder å finne konkrete løsninger som likevel ikke går på akkord med kvalifikasjonsprinsippet. Informantens syn kan dermed tolkes i retning av et behov for å bygge *mangfoldskompetanse*, hvor de ansvarlige innehar kompetanse i å identifisere, koordinere og bruke ressursene (Brenna, 2018, s. 15). Beskrivelsen av kommunens endringspotensiale kan ses i sammenheng med at det kan være krevende å endre *kollektive vaner*, fordi organisasjoner ifølge Hennestad og Revang (2017, s. 174) har en tendens til å fortsette på samme kurs selv om forholdene endrer seg. Informantene henviser likevel til konkrete endringer som har blitt iverksatt, som tilpasning av ingressen på alle stillingsutlysninger, hvor det nå poengteres at kommunen legger til rette for mangfold og at de

ansatte skal gjenspeile byens befolkning. Kvalifiserte kandidater oppfordres til å søke *uansett alder, kjønn, funksjonsevne, seksuell orientering, religion, etnisitet eller hull i CV-en*.

## 5. Avslutning

Masteroppgaven har belyst en kommunes strategiske arbeid for økt etnisk mangfold. Den overordnede problemstillingen har omhandlet hvordan mangfoldsledelse forstås og operasjonaliseres i kommunens rekrutteringsprosesser.

Som en forutsetning for å få innsikt i kommunens tilnærming til mangfoldsledelse, ble det relevant å ta et steg tilbake, for å presentere hvordan informantene forstår etnisk mangfold i seg selv, belyst gjennom forskningsspørsmålet som omhandler *hvilke forståelser av begrepet etnisk mangfold som ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet i kommunen*. Funnene indikerer at kommunen har en bred forståelse og et bredt fokus på mangfold. Etnisk mangfold ses - i sammenheng med øvrige mangfoldsdimensjoner - som viktig for kommunen. Informantene er opptatt av at kommunen som organisasjon må bruke hele *bredden* og sette sammen en arbeidsstyrke av ulike bakgrunner med ulik kulturell forståelse, verdigrunnlag, språk, kunnskap og erfaring. Det fokuseres i størst grad på det kognitive mangfoldet i form av at kommunen ønsker å sikre kompetansen de trenger for å møte morgendagens behov for tjenesteutvikling. Informantene er opptatt av at de gjennom profesjonelle rekrutteringsprosesser skal bli bedre rustet til å favne et mangfold av perspektiver, verdier og holdninger. Samtlige er imidlertid tydelig på at mangfoldsarbeid også er krevende.

Når det gjelder kommunens *argumentasjonslinjer* eller *begrunnelser som ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering*, tegnes et komplekst og sammensatt bilde av etnisk mangfold. Studien finner ingen aktiv motstand mot å rekruttere etnisk mangfold, men mangfoldsbegrunnelsene bærer likevel preg av å trekke i flere retninger. Funnene kan derav knyttes opp mot både et samfunnsnytteperspektiv, et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv og et integrasjons- og læringsperspektiv. Informantene argumenterer for de samfunnsøkonomiske gevinstene ved mangfoldsrekruttering, i form av å trekke inn igjen de som har havnet utenfor. Kommunen fremhever å ha et overordnet fokus på inkluderende arbeidsliv og gode planer med politisk forankring. Informantene tar likevel selvkritikk når det gjelder manglende representasjon på alle nivåer, da det er en overrepresentasjon minoritetsansatte i lavstatusyrkene i kommunen. Samtidig er informantene tydelige på at

samfunnsnyttene ikke kan gå på akkord med kommunens kompetansekrav. Samfunnsoppdraget kommunen skal løse opp mot innbyggerne forutsetter i følge informantene nemlig *de beste folkene*, for å kunne gi *de beste tjenestene* og ha et *godt omdømme*. Et viktig funn i studien er derfor informantenes beskrivelser om at en ikke kan rekruttere mangfold for *mangfoldets skyld*. Målet og gevinsten med mangfoldssatsingen er nemlig ikke økt mangfold i seg selv, men rett person og kompetanse på rett sted. Informantene er likevel opptatt av å gjenspeile befolknings sammensetningen, som kan knyttes til et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv. Her beskrives det som viktig at kommunens tjenestemottakere skal kunne treffe ansatte de kan identifisere seg med og mangfoldsrekruttering knyttes herunder til relevans for tjenesteområdet. Funnene indikerer at informantene opplever størst nytteverdi av etnisk mangfold i de tilfeller hvor bakgrunnen ses som relevant kompetanse opp mot tjenestemottakerne eller oppgavene som skal løses. Informantene er likevel opptatt av mangfold kan være et fortrinn som også kan utfordre den eksisterende standard, i tråd med integrasjons- og læringsperspektivet. Mangfold beskrives som et sentralt virkemiddel i organisasjonens endringsprosess hva gjelder å bli rustet i møte med fremtidens utfordringer. Den IMDi-støttede mangfoldssatsingen knyttes herunder til rekruttering basert på at en i ansettelsesprosesser har mulighet til å definere, eller redefinere, kommunens kompetansebehov. Ved å rekruttere komplementær kompetanse kan kommunen i følge en av informantene *skape mye mer!* Informantene påpeker at mangfold kan være en kime til konflikt, men at etnisk mangfold først og fremst ses som en ressurs og en gevinst for kommunen.

Mangfoldebegrunnelsene er av betydning for hvordan satsingen operasjonaliseres og brytes ned til tiltak. Kommunes tiltak er belyst gjennom forskningsspørsmålet som omhandler *hvordan det arbeides konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering*. Tiltakene består av konkrete virkemidler kommunen har iverksatt for å føre kommunen fra dagens situasjon og over til en ønsket fremtid preget av profesjonaliserte rekrutteringsprosesser som sikrer rett person på rett sted. Kompetanseheving ses herunder som det mest sentrale tiltaket både for implementering og forankring av satsingen. Kommunen har gjennom prosjektet utformet en konkret mangfoldsstrategi som innebærer tematisering og konkretisering av arbeidet opp mot systemer, strukturer og rutiner.

Kommunens fokus i satsingen er både strategisk og operativt. Informantene beskriver at kommunen har gode planer, men at det er i gjennomføringen *det gjelder*. Deres forståelse av

mangfoldsintegrering ses dermed i sammenheng med en oppfattelse av mangfoldsledelse som innebærer endring for å fremme oppfatning, anerkjennelse og implementering av mangfold (Viken, 2022, s. 28). Konkret omhandler tiltakene å tilføre de ansvarlige for rekrutteringen økt kunnskap om mangfold gjennom opplæring som fokuserer på å utfordre satte tankemønstre. Kompetansehevingen fokuserer også på å unngå strukturell rasisme gjennom å utfordre fordommer og stereotypier. Sist jobber kommunen konkret med å finne løsninger innenfor kvalifikasjonsprinsippet. I sum belyser disse funnene hvordan kommunen forstår og arbeider strategisk for økt etnisk mangfold i egen kommune.

# Litteraturliste

Berg, B. og Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. SINTEF.

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. og Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. NTNU Samfunnsforskning AS.  
<https://samforsk.no/uploads/files/Casestudie-hvorfor-mangfold-rapport-13-juni-bb-2806.pdf>

Bjørnset, M., Sterri, E. B. & Rogstad, J. (2021). Gjennom nåløyene: Forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser i offentlige virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3-4-2021), 226-24. <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-05>

Brekke, J.P., Fladmoe, A. og Wollebæk, D. (2020). *Holdninger til innvandring, integrering og mangfold i Norge: Integreringsbarometeret 2020*. (Rapport 2020:8). Institutt for samfunnsforskning.  
[https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2657621/Integreringsbarometeret\\_rapport.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2657621/Integreringsbarometeret_rapport.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Cappelen Damm.

Bukve, O. (2016). Design av forskningsprosjekt. I O. Bukve (Red.), *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt* (80–102). Universitetsforlaget.

Egerdal, Å. G. (Red) (2017). *HR-boka*. Gyldendal Akademisk.

Furuset, I. & Everett, E.L. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.

IMDi: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2021). *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. (Nr 14/2021) [Rundskriv]  
<https://www.imdi.no/globalassets/dokumenter/tilskudd/rundskriv-2021/rundskriv-tilskudd-til-okt-etnisk-mangfold-i-arbeidslivet-20212.pdf>

IMDi: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2022, 21. februar). *Mangfold i arbeidslivet*. Hentet 10. oktober 2022 fra <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/>

IMDi: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2023, 18. januar). *Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. Hentet 10. oktober 2022 fra <https://www.imdi.no/tilskudd/tilskudd-til-okt-etnisk-mangfold-i-arbeidslivet/>

IMDi: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2021, 6. april). *Ledelsessystem for mangfold – rammeverk for strategisk arbeid med mangfold*. Hentet 10. oktober 2022 fra <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/ledelsessystem-for-mangfold-rammeverk-for-strategisk-arbeid-med-mangfold/>

Kunnskapsdepartementet. (2018). *Integrering gjennom kunnskap: Regjeringens integreringsstrategi 2019-2022*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/b98e1d0bbe9248cb94e00d1e935f2137/regjeringens-integreringsstrategi-20192022.pdf>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave). Gyldendal Akademiske.

Midtbøen, A. H. & Quillian, L. (2021). Forbigående fenomen eller permanent virkelighet? Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet på tvers av tid, sted og generasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3-4-2021), 182-196.  
<https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-02>



Monsen, L. K. (2018). Ledelse, makt og kommunikasjon. I C. Fjelldal & A. Örtenblad (Red.), *Faglig kommunikasjon i praksis*. Universitetsforlaget.

Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.

Norsk Sertifisering. (u.å.). *Mangfoldsleder - DM*. Hentet 10. oktober 2022 fra <https://norsksertifisering.no/personer/mangfoldsleder-dm/>

NOU 2012:15 (2012). *Politikk for likestilling*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/dcf92db57c0542c1996b9f821b13ebbe/no/pdfs/nou201220120015000dddpdfs.pdf>

Standard Norge. (u.å.). *Norsk Standard for Mangfoldsledelse*. Hentet 5. januar 2023 fra [https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-/styringssystemer/mangfoldsledelse/?gclid=Cj0KCQjw0oyYBhDGARIsAMZEuMvhut1aa5oamD9sT8eFv4f4g93dcg4w78tjNEDOqcpew17-WiDADN4aAm1zEALw\\_wcB](https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-/styringssystemer/mangfoldsledelse/?gclid=Cj0KCQjw0oyYBhDGARIsAMZEuMvhut1aa5oamD9sT8eFv4f4g93dcg4w78tjNEDOqcpew17-WiDADN4aAm1zEALw_wcB)

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Umblijs, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. (Rapport 2022:3). Institutt for samfunnsforskning. [https://www.imdi.no/contentassets/e50c4d5215904562abff9c372b373f0f/isf\\_rapport\\_3-22\\_mangfold\\_lc3b8nnsomhet.pdf](https://www.imdi.no/contentassets/e50c4d5215904562abff9c372b373f0f/isf_rapport_3-22_mangfold_lc3b8nnsomhet.pdf)

Viken fylkeskommune. (2022). *Like muligheter: Temastrategi for mangfold og inkludering 2022–2030*. [https://viken.no/\\_f/p1/i8b1b11e7-f0e7-4c3e-9902-a592e34faf8c/temastrategi-for-mangfold-og-inkludering-endelig-7722.pdf](https://viken.no/_f/p1/i8b1b11e7-f0e7-4c3e-9902-a592e34faf8c/temastrategi-for-mangfold-og-inkludering-endelig-7722.pdf)

Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. Ashgate.



# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

343133

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

05.04.2022

**Prosjekttittel**

Mangfoldsrekruttering i kommunen - Et studie av strategisk arbeid for økt etnisk mangfold i en kommune

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**

Gry Cathrin Brandser

**Student**

Emilie Carin Selstad

**Prosjektperiode**

01.04.2022 - 15.10.2022

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.10.2022.

[Meldeskjema](#) **Kommentar****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.

**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 utløper, må prosjektansvarlig 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).

Nettskjema, OneDrive, Teams og/eller Zoom er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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!

# Tillatelse fra leder ved [REDACTED]

## Innhenting av personopplysninger [REDACTED]

I gjennomføringen av mitt masterprosjekt vil det innhentes personopplysninger på [REDACTED]. Det fremgår av Nord Universitet sine retningslinjer at det i slike tilfeller skal sikres tillatelse fra leder [REDACTED]. Det bes derfor om skriftlig samtykke nederst i dette skrivet.

### Informasjon om personopplysninger som vil behandles i prosjektet

Alle masteroppgaver som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Dette masterprosjektet meldes til NSD, da det vil gjøres lydopptak av intervjuer. Under transkribering vil personopplysningene anonymiseres, i form av at informantene tildeles fiktive navn, som ikke er identifiserbare for andre enn masterstudent. Personopplysninger som behandles i masterprosjektet vil ikke anvendes til andre formål eller på andre måter enn det informantene har samtykket til (se vedlagt infoskriv).

Personopplysninger masterstudent får tilgang til, vil alltid være forsvarlig sikret, både ved innsamling, lagring, overføring og analyse m.m. Masterstudent tar ansvar for at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene og det vil kun benyttes tekniske løsninger som er godkjent av Nord Universitet. Ved masterprosjektets slutt, vil alle personopplysninger bli forsvarlig slettet, i henhold til fristen som er satt i meldeskjemaet til NSD (dersom noen av informantene ønsker å trekke sitt samtykke til deltakelse i prosjektet, vil forsvarlig sletting eller anonymisering av personopplysninger gjennomføres umiddelbart).

Sist må det informeres om det forbehold som omhandler at det (til tross for anonymisering av datamaterialet) under visse forutsetninger vil kunne være indirekte mulig å *estimere* hvilken kommune datamaterialet er hentet fra og videre fra dette potensielt kunne *estimere* informantens identitet. Dette gitt forutsetninger om at visse personer som leser den ferdige masteroppgaven har

- 1) inngående innsikt i IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold og vet hvilke kommuner som har fått denne tilskuddsordningen, og
- 2) samtidig har inngående innsikt i den aktuelle kommunens aktuelle tiltak gjennom ordningen, og sist
- 3) har inngående kjennskap til hvem som er sentrale aktører i dette arbeidet i den aktuelle kommunen og dermed potensielt vil kunne estimere hvem som kan være aktuelle intervjuobjekter

Det bemerkes i denne sammenheng at masteroppgaven vurderes å ha *lav personvernulempe*; fordi utvalget ikke inkluderer sårbare grupper, det ikke vil registreres særlige kategorier av personopplysninger eller opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, prosjektperioden er kort, behandlingen av personopplysninger er basert på samtykke og datakildene er intervju.

## Etiske avklaringer ved innhenting av personopplysninger [REDACTED]

Å innhente personopplysninger [REDACTED] kan gi noen etiske utfordringer som det må utvises bevissthet overfor. Under redegjøres det for hvordan masterstudent vil håndtere potensielle etiske utfordringer:

- 1) Tillatelse [REDACTED] til å samle inn personopplysninger [REDACTED] sikres gjennom utforming av eget skriv (dette skrivet) som signeres av leder for den del av organisasjonen som er prosjekteier for satsingen som masteroppgaven retter seg mot
- 2) Etiske utfordringer vedrørende [REDACTED] imøtegår ved at:
  - a) [REDACTED]
  - b) det redegjøres tydelig for egen rolle til alle informanter, [REDACTED]
  - c) taushetsplikt ivaretas, slik at personopplysninger [REDACTED] ikke vil brukes/deles [REDACTED] b) og ved å benytte intervju som innsamlingsmetode (setter tydelig tidsavgrenset rammeverk for forskningssituasjonen)
  - d) det gjennomføres ikke intervjuer med informanter hvor [REDACTED]
  - e) Det vil praktiseres dataminimering, som betyr at det ikke vil samles inn flere opplysninger om utvalget enn det som er nødvendig for å realisere forskningsformålet

## Sikker behandling og lagring av personopplysninger

En persons stemme er å anse som en personopplysning i seg selv, så lydopptak av informantene vil behandles i henhold til personvernregelverket. Lydopptak gjennomføres gjennom "Nettskjema diktafon app" (fra Universitetet i Oslo) som muliggjør opptak på smarttelefon, men uten at lydopptakene lagres på mobiltelefonen. Lydopptakene sendes direkte til Nettskjema, som er anerkjent av NSD som en sikker tjeneste for datainnsamling. For å lytte til lydopptaket må det logges inn med personlig Nord Universitets-konto. Transkriberte intervjuer lagres på Nord Universitets skylagring mot OneDrive på Nord Universitet sin lisens (Å bruke privat PC/Mac til å logge seg inn på Nord's skylagring mot OneDrive er ikke å anse som bruk av privat enhet, fordi dataene ikke lastes ned til privat PC/Mac og ikke synkroniseres til privat PC/Mac).

Dersom smittevern e.l. medfører at intervjuer må gjennomføres digitalt, vil Zoom eller Teams benyttes for gjennomføringen. Møtelenken vil kun deles med informantene og det sikres at ingen utenforstående deltar. Det vil ikke gjøres videoopptak, men lydopptak vil gjennomføres ved bruk av Nettskjema diktafon app.

**Jeg samtykker med dette til at personopplysninger behandles, i tråd med opplysninger gitt i dette skrivet, frem til prosjektet er avsluttet.**

[REDACTED]  
(signert av leder [REDACTED] dato)

*Amel C. Selstad* 08.04.22  
(signert av masterstudent, dato)

# Informasjonsskriv til intervju i forbindelse med masterprosjektet

## *Mangfoldsrekruttering i kommunen*

Dette er et spørsmål til deg om å delta som informant i forbindelse med en masteroppgave, hvor formålet er å undersøke **hvordan mangfoldsledelse forstås og operasjonaliseres i rekrutteringsprosesser i en kommune, som jobber strategisk for økt etnisk mangfold i egen organisasjon**. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Å stille som informant innebærer at du deltar i et individuelt intervju som [redacted] vil danne empirisk grunnlag for masteroppgaven.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet lanserte i 2021 en ny tilskuddsordning rettet mot norske virksomheter; *Tilskudd til tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*, med mål om å stimulere arbeidsgivere til større bevissthet om etnisk mangfold som ressurs, økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet (IMDi, 2021). I masterprosjektet er formålet å studere arbeidet som har blitt igangsatt i en kommune som har mottatt dette tilskuddet. Jeg har derfor valgt å avgrense mangfoldsbegrepet til å omhandle *etnisk mangfold*. Formålet med intervjuet er å se nærmere på **hvilke forståelser av etnisk mangfold som ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet i kommunen, hvilke hovedbegrunnelser som ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering, hvordan det arbeides konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering (tiltak) og i hvilken grad arbeidet for etnisk mangfold er forankret i overordnet strategisk arbeid og beslutningsprosesser**.

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

Det benyttes strategisk utvalg i masterprosjektet, som innebærer at informanter er valgt ut på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmålene som er redegjort for over. Du får (som 1 av 3 personer) spørsmål om å delta etter en faglig vurdering, hvor din innsikt anses å være av interesse for prosjektet.

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

Intervjuet vil fortrinnsvis bli gjennomført fysisk, på et tidspunkt som passer for deg. Intervjuet vil ta mellom 30 minutter og en time. Det vil bli gjort lydopptak under intervjuet. Det benyttes tekniske løsninger som er godkjent av Nord Universitet og lydopptaket vil behandles i henhold til personvernregelverket. Opptaket vil bli slettet så snart intervjuet er skrevet ned. Når intervjuet transkriberes (skrives ned) vil informasjonen bli anonymisert (erstattet med fiktivt navn og generaliseres). Informasjonen lagres sikkert på Nord Universitets skylagring mot *OneDrive* på Nord Universitet sin lisens. Opplysningene om deg vil bare brukes til formålet du har fått informasjon om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata, som på oppdrag fra Nord Universitet vurderer at personopplysningene i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvem er ansvarlig for prosjektet?**

Professor Gry Cathrin Brandser ved Nord Universitet er veileder for masterprosjektet og derav prosjektleder. Masterprosjektet gjennomføres ved Nord Universitet, Fakultetet for samfunnsvitenskap (ledelse og innovasjon), innen masterprogrammet Human Resource Management (erfaringsbasert). Masterstudent er Emilie Carin Selstad.



### 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 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.

### Personopplysninger og etiske avklaringer om innhenting av personopplysninger

Det er kun masterstudent som har tilgang til råmaterialet. Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: *innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet eller slettet personopplysninger om deg, å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.* Behandling av opplysninger om deg er basert på ditt samtykke.

I gjennomføringen av masterprosjektet vil det innhentes personopplysninger. Personopplysninger som behandles i masterprosjektet vil ikke anvendes til andre formål eller på andre måter enn det du har fått informasjon om i dette skrevet. Ved masterprosjektets slutt, vil alle personopplysninger bli forsvarlig slettet.

Sist må det informeres om det forbehold som omhandler at det (til tross for anonymisering av datamaterialet) under visse forutsetninger vil kunne være indirekte mulig å *estimere* hvilken kommune datamaterialet er hentet fra og videre fra dette potensielt kunne *estimere* informanternes identitet. Dette gitt forutsetninger om at visse personer som leser den ferdige masteroppgaven har

- 1) inngående innsikt i IMDis tilskuddsordning for *økt etnisk mangfold i arbeidslivet* og vet hvilke kommuner som har fått denne tilskuddsordningen, og
- 2) samtidig har inngående innsikt i den aktuelle kommunens aktuelle tiltak gjennom ordningen, og sist
- 3) har inngående kjennskap til hvem som er sentrale aktører i dette arbeidet i den aktuelle kommunen og dermed potensielt vil kunne estimere aktuelle intervjuobjekter

Det bemerkes i denne sammenheng at masteroppgaven vurderes å ha *lav personvernulempe*; fordi utvalget ikke inkluderer sårbare grupper, det ikke vil registreres særlige kategorier av personopplysninger eller opplysninger om straffedommer og lovovertridelser, prosjektperioden er kort, behandlingen av personopplysninger er basert på samtykke og datakildene er intervju.

Å innhente personopplysninger kan gi noen etiske utfordringer som det må utvises bevissthet overfor. Under redegjøres det for hvordan masterstudent vil håndtere potensielle etiske utfordringer:

- 1) Tillatelse til å samle inn personopplysninger innhentes
- 2) Etiske utfordringer imøtegås ved at:
  - a)
  - b) det redegjøres tydelig for egen rolle til alle informanter,
  - c) taushetsplikt ivaretas, slik at personopplysninger ikke vil brukes/deles b) og ved å benytte intervju som innsamlingsmetode (setter tydelig tidsavgrenset rammeverk for forskningssituasjonen)
  - d) det gjennomføres ikke intervjuer med informanter hvor
  - e) Det vil praktiseres dataminimering, som betyr at det ikke vil samles inn flere opplysninger om utvalget enn det som er nødvendig for å realisere forskningsformålet

# Samtykkeerklæring

Masterprosjektet *Mangfoldsrekruttering i kommunen* vil etter planen avsluttes 15.10.22.  
Hvis du har spørsmål til prosjektet, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- masterstudent Emilie Carin Selstad på [emilie.c.selstad@student.nord.no](mailto:emilie.c.selstad@student.nord.no), tlf 930 14 948.
- Nord Universitet ved prosjektleder/veileder Gry Cathrin Brandser [gry.brandser@nord.no](mailto:gry.brandser@nord.no)
- personvernombudet ved Nord Universitet Toril Irene Kringen på [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no).

**Jeg har mottatt og forstått informasjonen om å delta som informant i masterprosjektet *Mangfoldsrekruttering i kommunen*. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål.**

- Jeg samtykker til å delta i prosjektet som innebærer å stille til intervju
- Jeg samtykker til at det tas opptak under intervjuet
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet



(Navn prosjektdeltaker)



(Signatur prosjektdeltaker)

09.05.22

(dato)

Med vennlig hilsen

Masterstudent Human Resource Management (erfaringsbasert)

Emilie Carin Selstad

FASE (fremdrift) ★ TIPS	INTERVJUGUIDE (“manus/rød tråd”)
<p><b>Praktisk info:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Skape trygghet og tillit i situasjonen</li> <li>★ Ufarliggjøre</li> <li>★ Være folkelig</li> </ul>	<p><b>Signere samtykkeskjema</b>  <i>- Taushetsplikt, anonymisering (står fritt til å fortelle om det selv såklart)</i></p> <p><b>Info om prosjekt:</b>  <b>Tema:</b> “Mangfoldsrekruttering i kommunen”          Dette er en studie av <b>strategisk arbeid for økt etnisk mangfold i et kommune</b>. Skal bunne ut i en masteroppgave. X kommune er empirisk grunnlag. Du intervjues fordi du er en nøkkelressurs i dette arbeidet.  <b>Problemstilling:</b> “<i>Hvordan mangfoldsledelse forstås og operasjonaliseres i rekrutteringsprosesser i en kommune som jobber for økt etnisk mangfold i egen organisasjon</i>”</p> <p><i>X kommune er plukket ut til å kunne si noe om Mangfoldsrekruttering i kommunen fordi X kommune er en av flere kommuner som har mottatt tilskudd fra IMDi for å satse på etnisk mangfold. Mangfold er et stort begrep, men det er avgrenset til “Etnisk mangfold” fordi IMDi retter seg mot den tilskudddimensjonen og X kommune er en av tilskuddsmottakerne.</i></p> <p><b>Hva skal skje?</b>  <i>Snakke litt om dine tanker rundt dette temaet og problemstilling</i>  <i>Intervjuet er delt inn i 4 forskningsspørsmål:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. oppfatning av etnisk mangfold</li> <li>2. Argumenter og begrunnelser for satsingen</li> <li>3. Tiltak (konkret hvordan det arbeides)</li> <li>4. Forankring og strategi</li> </ol> <p><b>Retningslinjer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Utg.p i egne erfaringer</i></li> <li>- <i>Lydopptak, vil kanskje føles litt rart i begynnelsen - slettes etter at det er skrevet ned</i></li> <li>- <i>kommer til å “spørre og grave litt”, kanskje be utdype hvis det er noe som er uklart</i></li> <li>- <i>være helt ærlig, men svare på det du er komfortabel med, ikke noe “rett” eller “galt” svar</i></li> <li>- <i>Jeg vil forholde meg litt nøytralt</i></li> </ul>
<p><b>Oppvarmingsspørsmål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ enkle, konkrete spm.</li> <li>★ peker i retning av</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kanskje du kan starte med å fortelle litt om hva du anser som <b>din rolle i satsingen</b> (spesielt når det gjelder å bidra å nå målet om økt etnisk mangfold)?</li> </ol>

<p>intervjuets tema</p> <p>★ plassering av deltaker</p>	<p>2. Si litt kort om satsingen dere har fått støtte til..</p> <p>a. På hvilken måte denne er knyttet til etnisk mangfold?</p> <p>b. Hvordan kan satsingen bidra til å nå målet om økt etnisk mangfold i org.?</p>
<p><b>Refleksjonsspørsmål:</b></p> <p>★ Beskrivende spørsmål</p> <p>★ Utforsk taushet</p> <p>★ Bruk enkle ord</p> <p>★ Oppfølgingsspørsmål!</p> <p>★ Fokus på fortellinger, erfaringer, eksempler</p> <p>★ Ikke “legg ord i munnen”, vær ledende/bekreftende</p>	<p><b>Oppfatninger av begrepet: <i>Hvilke forståelser av begrepet «etnisk mangfold» ligger til grunn for rekrutteringsarbeidet?</i></b></p> <p>3. Hvis du skal si litt om <b>etnisk mangfold</b> som begrep..</p> <p>a. Hvordan forstår du etnisk mangfold (assosiasjoner og tanker, hvordan vil du beskrive..)? (Eks. kulturell kompetanse, språkkunnskap, nasjonalitet, hudfarge, religion, Sammensetning av mange ulike grupper, eller flere av en viss mangfoldig gruppe)</p> <p><b>Surface-level diversity/synlig mangfold:</b> det som lar seg observere</p> <p><b>Deep-level diversity/kognitivt mangfold:</b> kulturelle verdier, holdninger, perspektiver, kulturell intelligens (leders evne til å bruke den kulturelle kunnskapen)</p> <p>b. Hvorfor er etnisk mangfold relevant for X kommune?</p> <p>4. Hvis du skal knytte etnisk mangfold til rekruttering..</p> <p>a. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever X kommune sitt rekrutteringsarbeid når det gjelder etnisk mangfold? Erfaringer og eksempler</p> <p>b. Hvilken type mangfold opplever du at X kommune har i dag?</p> <p>c. Hvilken “type” etnisk mangfold er det behov for å rekruttere? (eks. Nivå, er det inkludering av grupper som står utenfor, rekruttere målrettet på bakgrunn av kompetanse, “beste kvalifiserte”)</p> <p><b>Argumentasjonslinjer: <i>Hvilke hovedbegrunnelser ligger til grunn for satsingen på mangfoldsrekruttering?</i></b></p> <p>5. Hvorfor har X kommune en mangfoldssatsing? Begrunnelse/argumenter/perspektiv på mangfold</p> <p>a. Hvordan erfarer du at etnisk mangfold er viktig for X kommune?</p> <p>b. Hva er det ved etnisk mangfold som skaper verdier (hvorfor er det en ressurs?)</p> <p><b>Tilgjengelighets og legitimitetsperspektiv: mangfoldet er plassert hos en gruppe i org. (representasjon, noe etniske minoriteter besitter og forvalter), etnisk matching</b></p> <p>Nyttesperspektiv 1: ikke for å være snill, men forskjellighet gir nye muligheter, ikke problemer (ressursfokus)</p> <p>Nyttesperspektiv 2 men fokus på effekt (spesialisert kompetanse, nettverk,</p>

kultur/erfaringsbakgrunn)

Nytteperspektiv 3:

Mangfold som symbol, omdømme, vise at verdsetter mangfold fordi det tiltrekker (mangfold som verdi i seg selv)

**Integrasjons- og læringsperspektiv: gjør mangfold til en ressurs som hele staben kan bruke og nyttiggjøre seg av.**

Mangfold sett som bred gruppesammensetning, hvor etnisk mangfold oppstår i møtet mellom aktører med ulik bakgrunn, trekk ved fellesskapet.

Mangfold endrer virksomheten som helhet.

- ofte ansatte med høy utdanning (ansatte har både etnisk minoritets- og majoritetsbakgrunn)

Avgjørende for å klare at levere sine tjenester.

**1: Samfunnsnytteperspektiv (samfunnsøkonomisk nivå) eller (ofte lav tilgang på arb.kraft, få ansatte med majoritetsbakgrunn, lav utdanning)**

**2: nyttig for selve virksomheten (virksomhetsnivå)?**

6. Hvorfor er satsingen knyttet til rekruttering?
7. Hva er målet - hva vil kommunen oppnå med en mangfoldssatsing på rekruttering?
8. Kan du fortelle litt om hva du tenker er forventningene ved økt representasjon av etnisk mangfold?

**Tiltak: *Hvordan arbeides det konkret for å oppnå større etnisk mangfold gjennom rekruttering?***

9. Kan du fortelle litt om hvilke konkrete tiltak som iverksettes for å oppnå større etnisk mangfold? Spesielt i rekrutteringsfasen
10. Kan du fortelle litt om strategisk inngang (ulike ledelesstrategier: eks. Inkluderende ledelse, kultursensitivitet, mangfoldsledelse, innovasjon, endringsledelse)?
11. Hvilke utfordringer vil du si at kommunen møter i gjennomføringen av en uttalt mangfoldssatsing? Eks. aktivitets- og redegjørelsesplikten
12. Hvordan jobber kommunen for å løse eventuelle utfordringer?

**Forankring: *I hvilken grad er arbeidet for etnisk mangfold forankret i overordnet strategisk arbeid og beslutningsprosesser?***

13. Erfarer du at arbeidet for etnisk mangfold er del av annet strategisk arbeid? (mål)  
Hvilke og hvorfor? (øvrige personalpolitikk)
  - mangfoldspolicy (formell ledelse, diskrimineringsvern, tiltak som støtter mangfold)
  - mangfoldsklima (ansattes subjektive oppfattelse av av verdsetting av mangfold og rettferdighet)
  - inkluderende ledelse (uformell ledelse, er leder tilgjengelig, lydhør for ulike behov, innflytelse til å være kreativ)

	<p>Forankring, oppslutning, motsatand  Organisering: bottom-up, top dow, bottom-linked</p> <p>14. Oppfatter du at HR og ledelse betyr noe annet i en org. Der da ansatte kjennetegnes av stort mangfold?  a. Hva legger du i mangfoldsledelse?</p> <p>15. Hvordan opplever du at satsningen er knyttet til overordnede langsiktige strategier?</p> <p>16. Hvordan forholder de valgte strategiene seg til overordnede bærekraftsmål?  (vanlig å se mangfold i sammenheng med bærekraft for fremtiden)</p>
<p><b>Avrundingspørsmål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Normaliser situasjonen</li> <li>★ Skap god stemning</li> <li>★ Småprat</li> <li>★ Oppfølgingsspørsmål og avklaringer hvis behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nå nærmer vi oss slutten, men ønsker å høre med deg om det er noe mer du tenker er relevant å få frem om X kommune sitt arbeid med etnisk mangfold og rekruttering som vi ikke har kommet inn på?</li> <li>➤ Hva synes du om spørsmålene?</li> <li>➤ Videre om forsknings-situasjonen</li> <li>➤ Hvis behov for oppfølgingsspm. Mulig å ta kontakt på tlf?</li> <li>➤ Takk for innsatsen!</li> <li>➤ <b>Sku av lydopptak</b></li> </ul>