



Mangfold på arbeidsplassen

-Alltid en fordel?

Kandidatnummer: 3669

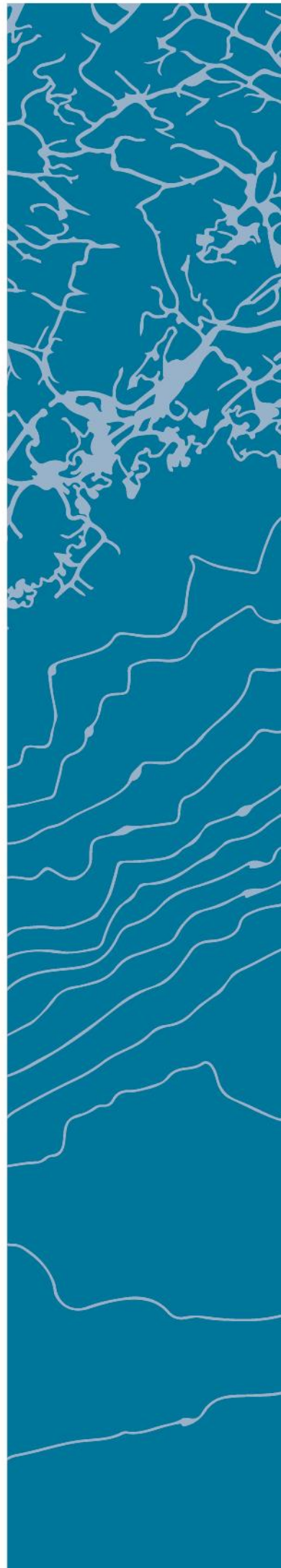
VEILEDER

Laila Margareth Nordstrand Berg

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap



Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende masteroppgave i statsvitenskap og ledelse. Dette har vært en lang og lærerik prosess hvor jeg har blitt utfordret på flere områder, og jeg er glad for at jeg har kommet i mål med avhandlingen.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Laila Margareth Nordstrand Berg for en fantastisk veiledning gjennom hele prosessen. Dine motiverende innspill har hjulpet meg med forståelsen og disponeringen av oppgaven og dens handling. Tusen takk for all støtte du har gitt meg.

Jeg vil også rette en takk til alle deltakerne som velvillig har stilt opp til intervju og bidratt til å danne et bilde av forholdene innad i deres organisasjon, slik at jeg har hatt mulighet til å kunne trekke en konklusjon knyttet til min problemstilling. Takk for deres imøtekommelse, positive holdning og lykkeønskninger underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer Mads som har vært en viktig støttespiller underveis. Takk for motiverende ord og at du har tatt deg av valpen vår når hans sjarmerende vesen blir for mye og trekker fokus bort fra masterarbeidet. Du er god som gull!

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilket fokus ledere i en stor bedrift på Sørlandet som utad vektlegger mangfold i arbeidsstokken som noe positivt, faktisk har på mangfold. Jeg vil også se hvordan dette inkorporeres i virksomhetens rekrutteringsprosesser. Jeg ønsker å finne ut om holdningene knyttet til mangfold som virksomheten ytrer utad, «sitter i ryggmargen» hos lederne som har en sentral rolle ved rekruttering av nytt personal. Jeg vil også belyse hvilke fordeler og utfordringer som finnes ved å ha mangfold i arbeidsstokken. Økningen av globalisering blir mer og mer framtrødende, og flere bedrifter har i dag et større fokus på mangfold av flere grunner. For eksempel anser flere det som et konkurransefortrinn å kunne gjenspeile mangfoldet som finnes i samfunnet. Rekruttering av mangfold til virksomheter reflekterer også etiske verdier som inkludering og samfunnsansvar som igjen kan bidra positivt i forhold til omdømmebygging. Likevel viser mangfold på arbeidsplassen seg å være komplekst og langt fra uproblematisk. Ulike kulturelle aspekter trer fram som en sentral faktor for komplikasjoner tilknyttet dette. Når mennesker fra ulike deler av verden med ulike bakgrunner, holdninger og verdier kommer sammen, kan disse være vanskelig å forene. Dette skaper videre utfordringer for lederne i virksomheten hvor egalitær ledelse har stått sentralt. Kanskje vil man måtte endre ledelsesstil for at mangfoldet skal samarbeide på en effektiv og hensiktsmessig måte. Jeg har valgt å benytte meg av semistrukturert intervju for å innhente omfattende og tilstrekkelig data for å belyse oppgavens problemstilling på en effektiv og tilfredsstillende måte.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1 Innledning.....	7
1.1 Økende mangfold i arbeidslivet	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Tidligere forskning	10
1.4 Kontekstbeskrivelse.....	11
1.4.1 Mangfold i samfunnet	11
1.4.2 Offentlig og private organisasjoner.....	12
1.4.3 Regulativ kontekst	13
1.5 Min motivasjon for oppgaven	14
1.6 Kort oppsummering og gangen videre i oppgaven	15
2 Teoretisk rammeverk.....	16
2.1 Rekruttering.....	16
2.1.1 Hvorfor er rekruttering relevant for oppgaven?	18
2.1.2 Forskningsspørsmål: 1	18
2.2 Mangfold og dets fordeler og utfordringer	18
2.2.1 Mangfoldsledelse	19
2.2.2 Mangfoldets gevinster	20
2.2.3 Utfordringer tilknyttet mangfold på arbeidsplassen.....	21
2.2.4 Hvorfor er mangfoldsledelse og utfordringer/gevinster relevant for oppgaven?	23
2.2.5 Forskningsspørsmål: 2	23
2.3 Organisasjonskultur	24
2.3.1 Kulturell egalitarisme	24
2.3.2 Subjektiv opplevelse av organisasjonskultur	25
2.3.3 Påvirkningsfaktorer	25
2.3.4 Subkulturer	26
2.3.5 Integrerings og differensieringsperspektivet.....	27
2.3.6 Hvorfor er organisasjonskultur relevant for oppgaven?	28
2.3.7 Forskningsspørsmål: 3	28

2.4	Organisasjoner i lys av institusjonell teori	29
2.4.1	Institusjonelle pilarer	29
2.4.2	Institusjonalisering.....	31
2.4.3	Omdømme og legitimitet.....	32
2.4.4	Hvordan er institusjonell teori relevant for oppgaven?	32
2.4.5	Forskningsspørsmål: 4.....	33
3	Design og metodiske tilnærminger	34
3.1	Forskningsdesign: Casestudie med kvalitativ tilnærming.....	34
3.2	Casebeskrivelse.....	35
3.3	Utvalg av deltakere.....	35
3.4	Kvalitativt intervju.....	36
3.5	Utforming av intervjuguide.....	36
3.6	Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	36
3.7	Dataanalyse og tolkning	38
3.8	Krav til kvalitativ forskning	38
3.8.1	Reliabilitet	38
3.8.2	Validitet	40
3.9	Etiske betraktninger.....	40
4	Dataanalyse og drøfting	43
4.1	Rekrutteringsprosessen	43
4.1.1	Overordnede rekrutteringsstrategier	44
4.2	Ledernes tanker omkring mangfold.....	47
4.2.1	Mangfoldets gevinster	48
4.2.2	Utfordringer tilknyttet mangfold	50
4.2.3	Ulike lederstiler	51
4.3	Organisasjonskultur.....	52
4.3.1	Kulturell egalitarisme	52
4.3.2	Differensieringsperspektivet og integreringsperspektivet	53
4.3.3	Påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur	54
4.4	Organisasjoner i lys av institusjonell teori	56
4.4.1	Institusjonalisering.....	56
4.4.2	Omdømme	57
5	Oppsummerende analyse og konklusjon	60
5.1.1	Funn koblet til mangfoldets fordeler og ulemper	60
5.1.2	Implikasjoner for praksis og videre forskning	61
5.1.3	Regulative strukturer.....	63
5.1.4	Privat versus offentlig sektor	64

5.1.5	Oppsummering og konklusjon.....	66
6	Litteraturliste.....	67
6.1.1	Vedlegg 1 - Informasjonsskriv	73
6.1.2	Vedlegg 2 - Samtykkeskjema	76
6.1.3	Vedlegg 3 - Intervjuguide.....	77

«Man er nødt til å passe på avdelingene, spesielt i en avdeling hvor det er mange kvinner. Dette er ikke mine ord, men det har blitt sagt av ansatte der at det kan bli et hønsehus. Men det er ikke noe jeg vil ha på meg at jeg sier om det. Men jeg ser på dynamikken der at en stor overvekt av jenter tror jeg ikke er sunt».

1 Innledning

Det norske arbeidslivet har de siste årene vært vitne til en markant økning i mangfold. Dette er følger av høyere grad av kjønnslikestilling, høyere antall flyktninger, arbeidsinnvandring, intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv og innføring av forbud mot diskriminering. Globalisering er også en faktor som bidrar til økt mangfold i samfunnet. Vi vet at på grunn av politiske uenigheter, økt arbeidsledighet grunnet oljedgang, sultkriser og naturkatastrofer vil mennesker flytte på seg i større grad i årene som kommer. Dette vil bidra til økt mangfold i det norske arbeidsmarkedet. Antall innvandrere til Norge har steget betraktelig fra 1990-tallet. I 2018 finnes det 746 661 innvandrere, og 169 964 norskfødte med innvandrerforeldre i Norge (ssb.no). Mesteparten av innvandrerne kommer fra Europa, Afrika, Asia og Latin Amerika, og antall innvandrere øker med titusentalls hvert år (ibid). For å bidra til at disse menneskene integreres i samfunnet, vil det være viktig at ledere jobber strategisk med rekruttering av mangfold. Dette for å kunne bidra til at mennesker med ulike «bagasje» og bakgrunn skal kunne få ta del i arbeidslivet og få en opplevelse av å være en ressurs.

I virksomheten jeg stiller mine forskningsspørsmål er det et stort fokus på mangfold og inkludering. Jeg ønsker gjennom min oppgave å se om disse holdningene avspeiles hos lederne, eller om det er noe virksomheten i større grad «smykker» seg med utad. Ut fra sitatet i innledningen over kan vi se at en balansert kjønnsfordeling er å foretrekke for å forhindre at komplikasjoner eller konflikter oppstår på denne arbeidsplassen. Alle virksomheter eksisterer i et samspill med sine omgivelser. Virksomheter må ta hensyn til kunder og brukere, til offentlige reguleringer og konkurrenter og lignende. På grunn av dette kan ikke virksomheter selv sette mål, strategi og struktur helt på egenhånd (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Dette gjelder også i forhold til organisasjonskulturen da den ofte vil ha en tett kobling mot den kulturen som eksisterer i omgivelsene (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Hvilke reguleringer virksomheten må forholde seg til vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven under regulativ kontekst.

1.1 Økende mangfold i arbeidslivet

Som nevnt har vi en endring av befolkningssammensetningen i samfunnet i dag. Fokuset på likestilling og diskriminering både av kjønn og andre mangfoldsvariasjoner har økt, for eksempel som følge av #metoo kampanjen. Det har oppstått et større fokus på likebehandling av mennesker og ingen skal tilsidesettes på grunnlag av kjønn, alder eller andre lignende faktorer. Det eksisterer et press fra

omgivelsene om økt inkludering, og det blir viktig at virksomheter tilpasser seg forventningene fra omgivelsene for å beholde et godt omdømme utad. Omdømme kan defineres som «*summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten*» (Johannessen & Olsen, 2009 s. 11). En virksomhets omdømme vil påvirkes av den direkte erfaringen folk har med produktene, tjenestene eller den servicen personalet i virksomheten tilbyr, samt hva menneskene i omgivelsene sier om virksomhetens tidligere atferd. Den endelige oppfatningen vil påvirkes av hver enkelt interessents egne verdier (Brønn & Ihlen, 2009). For å ivareta et godt omdømme ved å tilstrebe høy grad av inkludering, er det viktig at virksomheter unngår å ansette en homogen gruppe mennesker. Å drive rekruttering på generell basis vil innebære at et eller flere individer favoriseres i større grad enn andre, gjennom rangering av søkere på bakgrunn av formell utdanning og personlig egnethet for en bestemt stilling (Reisel & Teigen, 2014 s.66). I en rekrutteringsprosess sies det at diskriminering faktisk er tilfellet om det er lagt fokus på forhold som ikke er av betydning for utførelse av arbeidet som skal gjøres, eller for produktivitet (Reisel & Teigen, 2014). For å unngå dette er det for eksempel innført kjønnskvoltering i politikken hvor det ved like kvalifikasjoner skal foretrekkes kvinner til stillinger. I 2004 ble loven om kvotering av kvinner i styrene til allmenne aksjeselskap innført. Denne har som hensikt å sikre at 40% av styremedlemmene i allmenne aksjeselskaper skal være kvinner. På denne måten sikrer man en mer heterogen fordeling av individer (nhh.no).

Det finnes både direkte og indirekte diskriminering og begge tilfellene er forbudt. Direkte diskriminering oppstår når mennesker behandles ulikt på grunnlag av kjønn, alder, seksuell orientering, nedsatt funksjonsevne eller etniske bakgrunn. I en undersøkelse gjort av Arnfinn H. Midtbøen (2012) publisert i boken «*Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*» (Reisel & Teigen, 2014), viser det seg at arbeidsgivere i både privat og offentlig sektor har en annen holdning til mennesker med et utenlandsk navn. Dette er særlig knyttet til deres påståtte dårlige språkbeherskelse, sett opp mot holdningene de har til mennesker som er etnisk norske. Indirekte diskriminering *skjer når individer eller grupper behandles likt ut fra et sett av universelle bestemmelser, men der disse bestemmelsene i praksis fører til en favorisering av noen individer eller grupper på bekostning av andre* (Reisel & Teigen, 2014 s.66). I Norge er det for eksempel normalt å stille høye krav til gode språklige norsk kunnskaper. Det vil være akseptabelt å stille disse kravene når det er nødvendig for jobben som skal gjøres. Men hvis et menneske blir utelukket fra for eksempel en vaskejobb hvor språk er en minimal del av arbeidet, kan det være snakk om indirekte diskriminering. Diskriminering er forbudt og i Norge er det nedfelt i lover som arbeidsmiljøloven og diskrimineringsloven som jeg vil redegjøre for senere i oppgaven.

Arbeidsplasser blir på mange måter et møtepunkt for individer med ulike verdier, tanker og holdninger. Lederes holdninger til mangfoldet i organisasjonen, og hvordan det legges til rette for mangfoldets ulikheter kan ha et avgjørende resultat på organisasjonens arbeidsmiljø og de ansattes trivsel. Eksempler på virksomheter i den sørlige landsdelen som er kjent for sitt fokus på mangfold er blant annet Stormberg, dagligvarehandelen KIWI og isprodusenten Hennig Olsen is. I denne oppgaven vil jeg som nevnt forske på en privat virksomhet, som i stor grad smykker seg som mangfoldsorientert. Jeg ønsker å se om den i realiteten er det i den grad det ytres utad, og om lederne følger de interne retningslinjene for inkludering av mangfold. Organisasjonen er en stor virksomhet hvor jeg selv har vært ansatt i fire år. Virksomheten fokuserer på at ressursene den innehar skal bygges opp før videre utvidelse. Derfor drives virksomheten i dag gjennom et franchisesystem. Fortjenesten benyttes for det meste til å reinvestere i den eksisterende virksomheten, samt forbedre produktene og tjenestene som tilbys. Det legges også mye ressurser i å være en bærekraftig aktør som tar samfunnsansvar på flere områder. Virksomheten har flere veldedige stiftelser som støtter ulike veldedige formål.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er: **«Hvilket fokus har ledere i en stor privat virksomhet på Sørlandet på mangfold når det kommer til rekruttering? -Og hvilke fordeler og ulemper finnes det ved mangfold i arbeidsstokken?»**. For å belyse problemstillingen er det nødvendig å stille noen forskningsspørsmål som vil knyttes opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Disse forskningsspørsmålene er:

-Forskningsspørsmål 1: «Hvilken innflytelse har virksomhetens rekrutteringsføringer på lederne i deres rekrutteringsprosesser?»

-Forskningsspørsmål 2: «Hvordan utfordres ledelse i en virksomhet som preges av mangfold og heterogenitet?»

-Forskningsspørsmål 3: «Hvordan bidrar et kulturelt mangfold inn på arbeidsplassen?»

-Forskningsspørsmål 4: «I hvilken grad er virksomhetens tankesett og verdier om mangfold sosialisert og institusjonalisert blant lederne?»

Gjennom denne problemstillingen og forskningsspørsmålene ønsker jeg å se nærmere på hvordan denne private aktørens tilnærming til rekruttering av mangfold i arbeidsstokken foregår. Ved å

intervjue ledere som er sentrale i rekrutteringsprosessen ønsker jeg å finne ut om det eksisterer noen spesifikke retningslinjer eller strategier for dette. Jeg vil også kartlegge ledernes holdninger tilknyttet mangfold. Kan tilnærmingen de har til mangfold under rekruttering sies å være ubevisst, eller er lederne bevisst mangfoldet og de fordeler og ulemper som hører med det å ha en mangfoldig arbeidsstokk? Dette finner jeg interessant da lederne jeg intervjuer på mange måter blir fortalt fra øverste hold at mangfold er verdifullt og fokuset på rekruttering av mangfold i organisasjonen er sterkt.

1.3 Tidligere forskning

Når vi benytter oss av uttrykket mangfold i arbeidslivet understreker det at arbeidsstyrken er sammensatt av ulike typer mennesker (Grimsø, 2008). Mangfoldet menneskene utgjør omfatter både deres synlige og ikke synlige forskjeller. Dette er for eksempel kjønn, alder, etnisitet, nedsatt funksjonsevne, personlighet, seksuell legning, arbeidsmåte og bakgrunn (Grimsø, 2008). Vi vet at verden stadig vokser tettere sammen som et resultat av globalisering, og at det leder til økt flyt av internasjonal arbeidskraft. Befolkningsmønsteret er i endring, og dette skaper et behov for økt integrering av mangfold på arbeidsplasser (Traavik, 2006). Kjente forkjempere på dette feltet er blant annet Loveleen Brenna og Ida Drange. Loveleen Brenna sier i boken «*Mangfoldsledelse – Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*» (2018) at vi må få opp øynene for hvilke konkurransefortrinn en mangfoldig virksomhet kan skape. Magasinet Ledernytt (2018) viser til at forskning sier at virksomheter bestående av mangfold har 35 prosent større sannsynlighet til å frembringe gode resultater enn gjennomsnittet i bransjen. Mangfold leder til økt produktivitet, nyskaping, bedret medarbeitertilfredshet, mindre turn-over og bedre beslutningsprosesser. Magasinet Ledernytt (2018) viser også til at forskning sier at virksomheter som har flere kvinner i arbeidsstokken gir bedre økonomiske resultater samt et lavere antall oppsigelser.

Det å ha en mangfoldig arbeidsstokk krever mye tid og ressurser. Det er likevel viktig at organisasjoner tar samfunnsansvar og rekrutterer mennesker med ulik bakgrunn. Den økte kulturelle kompleksiteten som eksisterer i befolkningen leder samtidig til at det blir en bredere sammensetning av erfaringer og ressurser som arbeidstakere har å bidra med. Med den økte arbeidsmobiliteten og det omfattende arbeidsmarkedet som finnes i dag, vil det på mange måter være et konkurransefortrinn å ha mangfold i arbeidsstokken (Drange, 2014). Mari Nilsen Vaage (2014) sier at det eksisterer en rekke grenser for mangfold i det norske arbeidslivet hvor man ikke anerkjenner og verdsetter mangfoldet som følger med en heterogen arbeidsstokk i tilstrekkelig grad. I studien vektlegger hun den ambivalensen som synes å prege arbeidsgivers vurderinger av arbeidssøkere med synlig

minoritetsbakgrunn, noe som leder til at arbeidsgivere ofte velger det kjente fremfor det ukjente. Analysen viser at særskilt innvandrere fra ikke-vestlige land fremdeles risikerer å bli ansett som for forskjellig til å ikke «passe inn» i virksomheten. Faktiske eller forestilte forskjeller tilknyttet språkkunnskaper og kultur utpeker seg som sentrale faktorer mot å ansette disse arbeidstakerne. I tilfeller hvor mangfold trekkes fram som en ressurs viser det seg i flere tilfeller å handle om at arbeidsstokken skal inneha et visst synlig mangfold å vise til, snarere enn å anerkjenne de ressursene individer med flerkulturell bakgrunn potensielt bringer med inn i virksomheten. Når mangfold rekrutteres, kan vi likevel ikke si at jobben er gjort etter at mangfoldet er hentet til virksomheten. Å jobbe strategisk i etterkant av rekrutteringen er vel så viktig, da det å drive en virksomhet med et stort mangfold av mennesker krever kontinuerlig arbeid (Einarsen & Skogstad, 2011). I norsk ledelse har koblinger knyttet mellom kultur og mangfold i stor grad vært fraværende både i strategisk og ledelsesorientert fagagenda. Dette til tross for at det har blitt jobbet strategisk mot økt kjønnsbalanse i lang tid. Likevel ligger virksomheter fremdeles et godt stykke unna å realisere målsetningene som er utarbeidet (Traavik, 2006). Valge om å skrive en oppgave om mangfold grunnes med at det finnes lite forskning på feltet. Mangfoldsledelse handler også om at folk er likeverdige, noe som samsvarer med de nordiske ledelsesidealene (Strand, 2007). Samarbeid, trivsel, demokrati og liten avstand mellom ansatte og ledere er kjennetegn på nettopp egalitær ledelse (ibid). Dette har vært identifikasjoner i et samfunn som har vært svært homogent. Med de samfunnsendringene som finner sted i verdensbildet i dag vil det egalitære og homogene arbeidslivet utfordres av det heterogene og mangfoldige i større grad, da variasjonen i samfunnet kontinuerlig blir endret. Økt grad av ulikheter i bakgrunn, sosial status, legning og etnisitet kan kreve endringer når det kommer til lederformer og ledelsesegenskaper. Med denne forskningen vil jeg bidra til å fylle dette forskningsgapet som eksisterer.

1.4 Kontekstbeskrivelse

1.4.1 Mangfold i samfunnet

«Mangfold er den nye normalen», sier Loveleen Brenna (Velferdsloggen, 2016).

Samfunnssammensetningen ser ikke lenger slik ut som den gjorde for femti år siden. I dagens samfunn eksisterer det mer rom for å være tro mot seg selv. Det har vært et skifte i samfunnet, og toleransen for ulikheter blant mennesker har økt. NRK-serier som «Skam» hvor fokus blant annet har vært på homofili i sesong tre, og hvor den oppfølgende sesongen fokuserte på religionen islam og unge jenter med hijab, kan ha bidratt til endrede tankemønstre hos den yngre generasjon. Tv-serien «Heimebane» omhandler seksuell trakassering i mannsdominerte yrker. På denne måten bidrar media til et økt fokus på viktige samfunnsproblemer som må tas tak i. En av Norges mest kjente transpersoner, Esben Esther Pirellis, åpenhet omkring sin transseksuelle legning bidrar til å danne normalitet omkring det å være

transkjønnet. Det samme kan sies om Caitlyn Jenners transseksuelle åpenhet overfor hele verden. Det å ha en legning som er annet en heterofil er ikke lenger like banebrytende og uvanlig som tidligere. Det er heller ikke lenger slik at mennesker med nedsatt psykisk eller fysisk funksjonsevne er dømt til et liv utenfor arbeid. Et gryende antall reklamer og sosiale medier promoterer hvordan folk med funksjonshemninger kan bidra i arbeidslivet. For eksempel har stiftelsen «Vi» en reklame som vises på mange flyplasser nå til dags med et budskap om at «Det er ikke dem eller oss – det er vi». Reklamer som dette bidrar til et økt fokus på nettopp dette temaet. Kvinner har også endelig vist seg å være lederstolen verdig i større grad enn tidligere. Alt dette kombinert har bidratt til å danne organisasjoner med høyere grad av mangfold. Arbeidsstokken består ikke lenger bare av homogene grupper, da stadig flere oppdager hvilke fordeler og konkurransefortrinn mangfold kan tilføre virksomheten. Faktorer som nevnt ovenfor er ikke alltid like lett å ta hensyn til under rekruttering. Det er vanskelig å vite om noen har en homofil legning eller om noen er muslim, med mindre de bruker hijab. Andre faktorer er mer åpenbare slik som kjønn, alder eller synlige funksjonshemninger. Flere og flere virksomheter og offentlige institusjoner går ut i stillingsannonsene sine og uttrykker mangfold velkommen. Dette kan bidra til å bryte barrierer og få flere mennesker til å søke på stillingen.

1.4.2 Offentlig og private organisasjoner

Virksomheten jeg gjør min undersøkelse i er som nevnt en privat virksomhet. Private virksomheter kjennetegnes ved at de blir styrt og eid av private investorer. De har klare målsetninger og et større fokus på profitt sett opp mot offentlige virksomheter. Private virksomheter opererer i et marked hvor organisasjonens varer og tjenester blir kjøpt av forbrukere som også er de som bidrar med tilbakemeldinger (Jakobsen & Thorsvik, 2007). På denne måten får private virksomheter en bedre pekepinn på hvor ettertraktet det de tilbyr faktisk er, i motsetning til offentlige virksomheter som ikke opererer i det private markedet. De har også en større styringsrett, eksempelvis i forhold til hvem de vil ansette enn det offentlige virksomheter har.

Offentlige virksomheter eies av statlige eller lokale myndigheter og er på denne måten styrt av politiske representanter som er valgt fram av befolkningen. Med dette som grunnlag må offentlige virksomheter i større grad forholde seg og ta hensyn til de ulike gruppene som eksisterer i samfunnet (Jakobsen & Thorsvik, 2017) da denne typen virksomheter har et rent samfunnsansvar for å drive et effektivt samfunn. Offentlige virksomheter er multifunksjonelle og har flere ulike og motstridende hensyn å ivareta. Målet er å være mest mulig produktiv, samtidig som de skal sørge for likebehandling og fremstå som mest mulig transparent – og på samme tid skal de ivareta demokratiske verdier som

eksisterer i samfunnet (Jakobsen & Thorsvik, 2017). Av den grunn har de offentlige større føringer for hvem de kan ansette og de ansatte har større stillingsvern.

Skillet mellom offentlig og privat er imidlertid ikke så entydig lenger. Grunnet ulike reformer de siste to tiårene, så kan vi se at skillet mellom offentlige og private virksomheter stadig blir svakere. Det har blitt strengere krav til effektivitet og økt konkurranse blant offentlige virksomheter, samt at det stadig øker av formalisert samarbeid mellom offentlige, private og frivillige virksomheter (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Til tross for ulike eierskapsformer i offentlige og private virksomheter, samt ulikheter knyttet til måloppnåelse hvor private virksomheter jobber mot profitt og offentlige virksomheter i større grad jobber mot å betjene samfunnets innbyggere, finnes det lover og regler for ulike aspekter som også private virksomheter må forholde seg til på samme måte som de offentlige. Et fellestrekk for både offentlig og privat sektor er at de må forholde seg til den samme regulative kontekst når det gjelder likestilling og diskriminering. Dette vil utledes i neste avsnitt.

1.4.3 Regulativ kontekst

Loven som er mest aktuell for min studie er likestillings- og diskrimineringsloven (Lovdata.no). Formålet med denne loven er å fremme likestilling og forhindre at det skjer diskriminering på grunnlag av for eksempel kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, alder og andre betydelige forhold ved en person. Man ønsker å oppnå en følelse av likeverd, like muligheter og like rettigheter for alle, og denne loven skal bistå i jobben med å bryte ned funksjonshemmende barrierer som samfunnet over tid har skapt, og samtidig hindre at nye barrierer oppstår (Lovdata.no). Arbeidslivets organisasjoner skal jobbe aktivt for dette. Vi ser også at det eksisterer ulike krav ved ansettelser i offentlig og privat sektor, men diskrimineringsloven er likt gjeldende for begge. Det er arbeidsgivers styringsrett som gir friere tøyler ved ansettelser i privat sektor hvor arbeidsgiver kan ansette den vedkommende selv anser som best egnet for stillingen. I offentlig sektor er det derimot kvalifikasjonsprinsippet som er gjeldende ved rekruttering, noe som betyr at den best kvalifiserte søkeren skal få jobben. Dette vurderes ut ifra utdanning, erfaring samt personlig egnethet (Johansen, 2017). Det finnes likevel en begrensning for arbeidsgivere i alle sektorer, og det er forbudet mot diskriminering som finnes i arbeidsmiljøloven kapittel 13. I denne oppgaven har jeg ikke kapasitet til å gå dypt inn på de aktuelle lovene, men under ligger en utarbeidet tabell som gir oversikt over relevante lover for denne oppgaven.

Lov	Hva loven omhandler	Aktuelt for min oppgave
Arbeidsmiljøloven – Kap 13 (2005)	<i>Forbud mot diskriminering Direkte og indirekte diskriminering på grunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjoner eller alder er forbudt.</i>	Relevant for min oppgave da den viser til hvordan mennesker skal få like muligheter til tross for ulikt politisk syn og alder.
Diskrimineringsloven (2005) §1	<i>Lovens formål er å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn.</i>	Relevant for min oppgave da den bidrar til like muligheter for individer uansett bakgrunn.
Likestillings og diskrimineringsloven (2017) §1	<i>Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige ved en person.</i>	Relevant for min oppgave da den tar særlig sikte på å bedre minoriteters stilling.
Diskriminering og tilgjengelighetsloven (2008)	<i>Lovens formål er å fremme likestilling og likeverd, sikre like muligheter og rettigheter til samfunnsdeltakelse for alle, uavhengig av funksjonsevne, og hindre diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne.</i>	Velger å nevne denne for å vise til hvilket vern som eksisterer selv om mennesker med nedsatt funksjonsevne ikke er særlig utbredt i denne oppgaven.

Tabell 1: Informasjon fra Lovdata.no og min analyse av lovens relevans for oppgaven.

Dette lovverket bidrar til å skape og vedlikeholde like muligheter for alle individer. Disse er fremdeles ytterst nødvendig, selv om vi på mange måter kan se at det har vært et skifte i samfunnet. Den yngre generasjonen har vært med å bane vei for aksept av tilstander som før har blitt sett ned på. Unge som vokser opp i dag er i større grad likegyldig til legning sammenliknet med sine forfedre. De positive sidene ved variasjonen i mangfoldet får økt oppmerksomhet, og alt er i større grad lov, sett opp mot tidligere. Derfor er nettopp denne oppgaven relevant og viktig. I oppgaven vil jeg forholde meg til mangfold som omhandler etnisitet, kjønn og alder da dette er mangfoldet som er mest utbredt i virksomheten som undersøkelsen foretas i.

1.5 Min motivasjon for oppgaven

Min motivasjon for denne oppgaven har vokst over tid. Jeg er som nevnt ansatt i virksomheten denne undersøkelsen foretas i. Gjennom fire år på denne arbeidsplassen har jeg selv erfart hvor bra et godt mangfold på arbeidsplassen er. For eksempel har ulike språkferdigheter hos ansatte bidratt til at organisasjonen kan tilby hjelp til mennesker som ikke snakker tilstrekkelig norsk. Gjennom egen

erfaring skaper også variasjon i alder og etnisitet et kreativt og godt arbeidsmiljø. Dette har ledet til min gryende interesse for mangfold. Jeg ble inspirerte til å ta halvårsstudiumet «likestillingsstudie» ved Universitetet i Agder. Her tilegnet jeg meg mye lærdom om mangfold, diskriminering, fordeling av foreldrepermisjon og lignende. Da jeg året etterpå begynte på mastergraden statsvitenskap og ledelse og fikk mulighet til å søke praksis hos Senter for likestilling sendte jeg søknad om innpass hos dem. Det fikk jeg, og der hadde jeg et svært lærerikt halvår. Med alt dette kombinert har jeg aldri vært i tvil om hva jeg skulle skrive masteravhandling om. Jeg ønsker gjennom min avhandling å kartlegge hvordan mangfold rekrutteres i en stor privat virksomhet, og samtidig finne ut hvilke fordeler og ulemper mangfold kan føre med seg. Gjennom egne refleksjoner tenker jeg at i en privat virksomhet som dette er, som i bunn og grunn er ute etter profitt, opplever de likevel at utfordringene som kan oppstå ved mangfold i arbeidsstokken er verdt jobben det krever? I dagens samfunn finnes det mange virksomheter som ønsker å beholde status quo. Man er tilfreds med hvordan virksomheten er satt sammen og de resultatene som følger med. Mange er skeptisk til rekruttering av mangfold og uvitende om hvilke konkurransefortrinn som kan oppnås ved å inkludere mangfold i virksomheten. Nettopp dette har trigget meg til å undersøke dette tema nærmere.

1.6 Kort oppsummering og gangen videre i oppgaven

Jeg har nå gitt en innføring i tema jeg skal skrive om og problemstillingen for oppgaven. Jeg har vist til viktigheten av økt fokus på nettopp mangfold, samt redegjort for den regulative konteksten som viser til hvilke lover og regler virksomheten jeg undersøker må forholde seg til ved rekruttering av nye medarbeidere. Videre i kapittel 2 kommer en gjennomgang av teorien jeg anser som viktig og sentral for å belyse problemstillingen for oppgaven. Dette er blant annet teori omkring rekruttering og de ulike formene som finnes av dette, en gjennomgang av hva mangfoldsledelse er og hvilke fordeler og ulemper som kan knyttes til mangfold i arbeidsstokken. Jeg vil også ta opp faktorer tilknyttet organisasjonskultur slik som kulturell egalitarisme, subkulturer m.m i kapittel 3. Da jeg ønsker å kartlegge i hvilken grad lederne har virksomhetens holdninger boende i seg, vil jeg redegjøre for institusjonell teori i kapittel 4 og dermed definere hva institusjonalisering er.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg begynner med en definisjon av mangfold og mangfoldsledelse hvor jeg også vil se på hvilke gevinster og utfordringer mangfold kan føre med seg. Teori om rekruttering har også fått en sentral plass i oppgaven før jeg ser på organisasjoner i lys av institusjonell teori. Jeg har gitt teori om organisasjonskultur en sentral plass da jeg anser dette som relevant for å belyse hvilken kultur som eksisterer i virksomheten jeg undersøker. Dette er da medarbeidere med ulike etniske og kulturelle bakgrunner vil ta med seg sine tillærte manifestasjoner, noe som igjen kan gjøre det vanskelig å forene individer mot en felles organisasjonskultur.

2.1 Rekruttering

Rekruttering handler om hvordan virksomheter anskaffer, tar vare på og utvikler sine ansatte (Grimsø, 2008). Rekruttering av nye medarbeidere er et viktig område da feilrekruttering kan ha flere negative følger. Det er mye penger involvert i en nyansettelse, og det kan bli dyrt om det viser seg at man har ansatt feil person. Det kan også oppstå tilpasnings og samarbeidsproblemer som kan lede til at det utvikles dårlig arbeidsmiljø (Nordhaug, 2002). I en ansettelsesposisjon står arbeidsgiver og arbeidssøker i et bytteforhold. Begge stiller betingelser og begge må være villig til å yte noe for å få betingelsene innfridd (Grimsø, 2008, s181). Ved rekruttering er det viktig at man vurderer om vedkommende vil passe inn blant kollegaer og i selve jobben som skal gjøres, og at man ikke vektlegger tekniske kvalifikasjoner i for stor grad når avgjørelsen skal tas (Nordhaug, 2002). Rekruttering kan forekomme både eksternt eller internt. Intern rekruttering skjer ved å forfremme eller omplassere medarbeidere som allerede jobber i virksomheten til den nye stillingen, mens eksternt rekruttering går ut på å finne stillingskandidater ute i det åpne jobbmarkedet. Fordeler ved eksternt rekruttering er at organisasjonen blir tilført nytt personal med andre erfaringer som kan øke kreativiteten, samt at nykommeren kan tilføre ny kompetanse til arbeidsplassen som andre kan lære av (Nordhaug, 2002). Fordeler ved intern rekruttering kan være økt grad av motivasjon for avansement innad i virksomheten hvis mulighetene ligger til rette for dette. På denne måten trenger ikke medarbeiderne å skifte arbeidsplass for å oppleve utvikling. Et internt arbeidsmarked fører også med seg at ansatte får interesse av å utvikle bedriftsspesifikke kompetanser som bare er nyttige i den gjeldende virksomheten (Nordhaug, 2002).

I den raskt skiftende verden vi lever i nå er det flere faktorer som har en radikal påvirkning på rekrutterings og utvalgsprosessen. Dette er blant annet samfunnsendringer som innebærer flere mennesker med høyere grad av utdanning, samt et økt flerkulturelt samfunn. Organisatoriske endringer

kan også spille inn da virksomheter ekspanderer kjapt (Grimsø, 2008). Det blir større krav til økt effektivitet, hvor virksomheter forventes å produsere mer med færre ansatte. Teknologiske utviklinger bidrar til å endre både behov for arbeidskraft ved at mye utføres ved hjelp av teknologi og maskiner, samt at teknologien påvirker måten rekrutteringen skjer på. For at virksomheter skal kunne tilpasse seg endringen disse faktorene fører med seg er det viktig at nye medarbeidere innehar høy kompetanse, er villige og kapable for videreutvikling og ny lærdom samt, at medarbeiderne må være dyktige i sosiale relasjoner og kan forholde seg til nye mennesker (Grimsø, 2008). En ytre påvirkningsfaktor på rekruttering er diskrimineringsloven som legger visse føringer for lovlig og ulovlige handlinger tilknyttet dette.

Det vil være viktig at ledere jobber strategisk og har en proaktiv tilnærming til rekruttering av mangfold. En vellutført bakgrunnsjekk og ellers granskning av individene man velger å innkalle til intervju blir viktig. Dette er for å skape struktur og rutiner for å best kunne oppdage og vurdere den verdifulle kompetansen arbeidssøkerne sitter på. På denne måten vil det minske sjansene for at driftige, fullt kompetente kandidater velges bort på grunnlag av irrelevante faktorer slik som kjønn, alder, etnisk bakgrunn og funksjonshemninger (Holgersson, Høøk, Linghag, Wahl, 2011). Å ha en bred tilnærming til rekruttering forbedrer humankapitalen. Det å jobbe strategisk i etterkant av rekrutteringsprosessen er vel så viktig, for det å drive en virksomhet med et stort mangfold av mennesker krever kontinuerlig arbeid. En rekrutteringsprosess er ikke helt over i det man har ansatt en person og kontrakten er underskrevet (Iversen, 2015). Et introduksjonsprogram for nyansatte er å anbefale da det kan bidra til å integrere nye medarbeidere, samt skape et bedre arbeidsmiljø. Det tar ofte mange måneder å utvikle en følelse av tilhørighet når man er ny på en arbeidsplass.

Institusjonalisering (Berger & Luckmann, 1992) av nyansatte er en tidskrevende prosess hvor man med tiden lærer organisasjonens normer og verdier, samt etablerer sin posisjon i virksomheten. Institusjonalisering omhandler automatisering av handlinger, som deretter leder til et mønster av vaner som tas for gitt (ibid). Dette bidrar til forenklinger internt når det kommer til for eksempel beslutningsavgjørelser. Institusjonalisering vil jeg gå dypere inn på i kapittel 2.4. Alle virksomheter utarbeider over tid egne organisasjonskulturer hvor det eksisterer interne normer og regler for akseptabel oppførsel. Gode introduksjonsprogrammer kan bidra til at nye medarbeidere kjapt innordner seg etter interne retningslinjer, og det kan forhindre at det oppstår konflikter innad i organisasjonen som igjen kan ha en negativ effekt på arbeidsmiljøet og effektiviteten i virksomheten. Som tidligere nevnt omfatter ikke mangfoldsledelse bare det å integrere etniske minoriteter. Det innebærer inkludering av alle ulike mennesker uavhengig av nedsatt funksjonsevne, legning eller

andre faktorer, da vi vet at det eksisterer mange hinder som kan gjøre det vanskelig for enkelte mennesker å komme i jobb.

2.1.1 Hvorfor er rekruttering relevant for oppgaven?

Rekrutteringsprosessen er relevant for min oppgave da jeg ønsker å se på hva lederne vektlegger i denne prosessen. Jeg vil kartlegge i hvilken grad de er opptatt av å rekruttere mangfold inn i arbeidsstokken. Dette finner jeg interessant da organisasjonen på et overordnet nivå har sterke føringer og retningslinjer for rekruttering av mangfold. Jeg ønsker å undersøke hvordan lederne forholder seg til dette, og i hvilken grad det eksisterer samsvar mellom ledernes holdninger og de retningslinjene de er ment å følge. Dette leder meg over på forskningsspørsmål en.

2.1.2 Forskningsspørsmål: 1

«Hvilken innflytelse har virksomhetens rekrutteringsføringer på lederne i deres rekrutteringsprosesser?»

I intervjuet vil jeg prøve å få besvart dette ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hva lederne vektlegger ved rekruttering. Jeg ønsker da blant annet å prøve å få belyst i hvilken grad de bevisst ansetter og inkluderer mangfold inn i virksomheten. Dette leder meg over på teori om mangfold og mangfoldsledelse.

2.2 Mangfold og dets fordeler og utfordringer

Loden & Rosener (1991) viser i artikkelen *Inkluderingsledelse – utnyttelse av mangfold i arbeidslivet* hvordan mangfold kan deles inn i primære og sekundære kategorier. Den primære kategorien innebærer de vi er født med og ikke kan endre, slik som kjønn, funksjonshemninger og lignende. De sekundære tilegner vi oss som en del av vår arv, altså erfaringer vi får gjennom livsløpet. Dette kan være utdanning, språk og personlighet (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Mangfold handler altså om mange former for ulikheter. Mangfold i en organisasjon vedrører alle, både ansatte, tillitsvalgte og ledelsen (Grimsø, 2008). Mangfold er både observerbare og ikke-observerbare forskjeller som kan ha betydning for relasjoner på arbeidsplassen, samt ha innvirkning på tilnærminger til arbeidsoppgaver. Ikke minst kan det ha en effekt på produktiviteten for organisasjonen og på evnen til utvikling og fornyelse (Brenna, 2018 s61). En som står i posisjon til å lede mangfold bør derfor være av den oppfatning av at dette er forskjeller som er positive og ønskelige (Drange, 2014).

Lederes egne verdier har stor effekt på organisasjonen. Å rekruttere økt mangfold gir ikke alene bedre konkurransevne og økt effektivitet, da det finnes utfordringer og komplikasjoner nært knyttet til det. Men om ledere har en grunnleggende forståelse for verdiene som kan gjemme seg i et stort mangfold mennesker som får sitt «utspring» på arbeidsplassen, så kan det bidra til økte fordeler for virksomheten. Måten lederne forstår mangfold på vil også påvirke hvordan de leder mangfoldet. Hvordan ledere kategoriserer mennesker påvirker arbeidsmiljøet, kvaliteten i møtene mellom leder og ansatte, samarbeidspartnere og brukere. Det påvirker hvordan de ansatte utvikler sin sosiale identitet og om de finner sin rolle og plass på jobb (Brenna, 2018 s.211). Det blir viktig at ledere anerkjenner at mangfold gir ulikheter, og lederens kommunikasjonsferdigheter, kulturforståelse, selvinnsikt, åpenhet og håndtering av ulikheter blir viktige elementer for at dette skal virke til sin hensikt (Brenna, 2018).

Mangfold på arbeidsplassen er ikke problemfritt. Ulikheter hos mennesker kan bidra til at det oppstår komplikasjoner på en arbeidsplass, da hvert enkelt individ tilfører ulike evner og egenskaper med inn i arbeidssituasjonen (Grimsø 2008). Etnisk mangfold kan for eksempel gi grobunn for uoverensstemmelser. Dette er fordi de ansatte med majoritetsbakgrunn danner den «indre kjernen» i virksomheten, noe som gjør det lettere for mennesker med minoritetsbakgrunn å havne utenfor. Grimsø (2008) sier det synes som at man dømmer og plasserer en person fra samme rase som en selv høyere enn hva man gjør med individer med andre hudfarger. Grunner som bidrar til dette kan være at kommunikasjonen mellom den som vurderer og den som blir vurdert da er bedre. Grimsø (2008) sier også at det finnes en generell tendens til at når vi finner mennesker med likhetstrekk til oss selv fører det ofte til at vi gir dem en mer positiv vurdering. Det finnes flere utfordringer tilknyttet mangfold på arbeidsplassen og disse vil jeg utdype i kapittel 2.2.3. Det er særdeles viktig at ledere er innforstått med hva det kreves ved å ha en mangfoldig arbeidsstokk, og videre vil jeg dermed redegjøre for definisjonen av mangfoldsledelse.

2.2.1 Mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse er et ledelsesbegrep opprinnelig fra USA (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2004). Mangfoldsledelse kan defineres som «*En bevisst ledelsesinnsats som kan føre til styrket konkurransekraft og hvor en skaper en organisasjonskultur der medarbeiderne føler seg verdsatt på grunn av sine særegne, kulturelle kvaliteter og ressurser*» (Grimsø, 2008 s.78). Å drive mangfoldsledelse kan være utfordrende. Å lede en organisasjon som har en heterogen arbeidsstokk krever strategisk og bevisst ledelsesinnsats for å oppnå gode resultater, da mangfoldsledelse er en ressurskrevende og kostnads basert prosess. Mangfold uten ledelse er kaos, anarki og ineffektivitet –

og kanskje tilfeldighet (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Det blir avgjørende for ledere på ulike nivåer å klare å gjøre seg bevisst på de mangfoldstyper og mønstre som er fremtredende i virksomheten de befinner seg i. Det blir viktig at ledelsen er klar over behovene ansatte kan ha i forhold til tilrettelegging, samt at det skapes en dynamikk som gjør ulikheter til en styrke. Hovedutfordringen for å lykkes med mangfoldsledelse er hvordan man på best mulig måte skal tilrettelegge forholdene og skape en god kultur på arbeidsplassen. Dette blir nødvendig for at arbeidsstokken som menneskene med forskjellig etnisk bakgrunn og kultur utgjør, skal kunne jobbe sammen for å fremstille varer og tjenester effektivt og økonomisk i et godt og velfungerende arbeidsmiljø (Grimsø, 2008). Norge er et land som har mange verdier som sterkt kan kobles til inkludering av mangfold. I virksomheten hvor denne undersøkelse foretas, utøves det nordisk ledelse. Den nordiske lederstilen kjennetegnes ved forhandling, konsensus og utstrakte lovbestemte rettigheter for arbeidstakere. Nordisk ledelse er basert på at det er et egalitært samfunn hvor troverdighet, samarbeid og demokrati settes foran konkurranse og resultatorientert ledelse (Strand, 2007), og det eksisterer generelt en flatere struktur enn i mange andre land (Aase, Hals & Trydal (2006). Nederland og de nordiske landene er egalitære, mens for eksempel land som Tyskland og Frankrike har høyere maktdistanse mellom leder og ansatte (Hofstede, 1993). De tre skandinaviske landene deler en felles historie. Språkene er forholdsvis like, de deler samme lutheranske religion og de har stått politisk nære de siste tiårene. De deler en felles sosial-demokratisk ideologi som er delvis ansvarlig for det som er kjent som den skandinaviske modellen som er basert på samarbeid mellom ansatte, ledere og politikere. Vi kan dermed si at ledelsesatferd er forutbestemt av nasjonalkultur, og organisasjonsmønstre forklares ut fra delte kulturelle ideer og forståelser (Grennes, 2003). Grennes (2003) henviser også i artikkelen «*Scandinavian managers On Scandinavian management*» til at de kulturelle verdiene og den homogene skandinaviske lederstilen skiller seg fra landene utenfor den europeiske klyngen. De skandinaviske samfunnene preges av lav maktdistanse mellom leder og ansatt, og ansatte er i stor grad med i beslutningsprosesser. Grennes (2003) sier også at det er typisk for mennesker fra Skandinavia å unngå å ta opp temaer som er emosjonelle eller hvor det kan finnes store meningsforskjeller under diskusjoner.

2.2.2 Mangfoldets gevinster

Mennesker med nedsatt funksjonsevne, språkvansker eller andre psykiske eller fysiske plager kan som tidligere nevnt ha større vanskeligheter med å komme ut i arbeidslivet enn andre. Virksomheter som er bevisste på å rekruttere mangfold bidrar dermed til å gi flere mennesker de samme mulighetene. Muligheter slik som personlig vekst og en følelse av likeverd. Mennesker er i besittelse av ulik kunnskap og ferdigheter, og en person som har nedsatt funksjonsevne - og dermed kanskje avhengig

av rullestol, vil likevel kunne komme med gode innovative ideer som kan være verdifulle for virksomheter. Ser vi på det fra et samfunnsperspektiv finnes det ulike begrunnelser for å inkludere mangfold på arbeidsplassen. Det vil bidra til å øke graden av likestilling i arbeidslivet, samt hjelpe ved integrering av minoritetsgrupper (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Et markedsargument for å inkludere mangfold på arbeidsplassen er at kundenes behov har blitt mer spesielle og sammensatt. En mangfoldig arbeidsstokk skaper kontakt med de kundegruppene medarbeiderne representerer. Ved å matche kundenes mangfold vil man kunne bidra til å øke salget for virksomheten. Produktene man tilbyr skal appellere til ulike kunde grupper og kulturer (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Økt behov for innovasjon og nytenkning i næringslivet er to pådrivere for mangfold. Det å sette sammen individer med ulik alder, kjønn, ulik sosial bakgrunn og utdanning kan bidra til å skape en kreativ dynamikk som kan bidra til innovasjon. Dette vil igjen kunne gi virksomheten økt konkurransekraft (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Økt mangfold kan bidra til å øke mulighetene til å diversifisere produkter og tjenesteytelser, samt åpne nye og utvide eksisterende markeder. Gjennom å rekruttere mangfold kan man skape en arbeidsplass med en inkluderende profil, noe som muligens vil gjøre det enklere å få tilgang på arbeidskraft, samt at det gir virksomheten en mulighet til å vise omverdenen at den tar sosialt ansvar. Dette kan bidra til et godt omdømme av virksomheten utad, som igjen kan lede til høyere profitt og avkastning (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Det finnes mange gode argumenter for at man skal drive strategisk mangfoldsledelse, og hvor vidt man lykkes med sin mangfoldstrategi vil kunne avhenge av innstillingen til både ledelse og medarbeidere (Drange, 2014).

2.2.3 Utfordringer tilknyttet mangfold på arbeidsplassen

Faktorer som kan bidra til dårlig klima i arbeidsstokken kan for eksempel være språkbarrierer.

Språkbarrierer kan oppstå både med dårlige norskkunnskaper hos ansatte med minoritetsbakgrunn som årsak, men utfordringer tilknyttet språk kan også oppstå hos mennesker med samme opprinnelsesland.

Ord man bruker kan ofte vise seg å ha ulikt meningsinnhold. Et ord som kan være positivt ladet for noen, kan oppfattes totalt annerledes for andre. «*Ord og karakteristikk vi bruker, kan ofte – som regel uten at vi aner det – gi andre mennesker en oppfatning av det vi snakker om, som er totalt forskjellig fra den vi mente å formidle*» (Grimsø, 2008, s.232).

Kleskoder som for eksempel bruk av hijab eller niqab kan være konfliktutløsende da det kan skille seg ut fra den klesdrakten man tradisjonelt er vant til. For mennesker med minoritetsbakgrunn kan uformelle og formelle ledelsesregler være vanskelig å takle. For en mann med minoritetsbakgrunn kan det være problematisk og frustrerende å motta ordre fra en yngre kvinnelig leder. Ulikheter i tradisjoner, hilseskikker og bønneritualer kan også skape frustrasjon blant ansatte. Forskjeller i utdannelsesbakgrunn og

fagulikheter kan skape samarbeidsproblemer da man kanskje har ulike tilnærminger til hvordan man griper fatt på oppgaver og utfordringer man møter på arbeidsplassen (Roddevik, 2010). Utfordringer er ikke bare knyttet til mennesker på arbeidsplassen som har ulike etniske bakgrunner. Individer med for eksempel nedsatt funksjonsevne kan oppleve å bli diskriminert på grunn av sin tilstand, eller å oppleve å ikke bli forstått av andre ansatte for de nødvendige tilpasningene som må gjøres for at arbeidet skal være mulig å utrette. Mennesker som ikke har en heterofil legning kan møte på konservative holdninger som gjør det vanskelig å være seg selv på alle plan og i alle situasjoner. Hvis man ikke gjør noen ting med de problemene som eksisterer i virksomheten vil det kunne oppstå et uutholdelig arbeidsklima. Dette vil kunne føre til at mennesker velger seg ut og bort fra virksomheten, som igjen kan lede til at man mister verdifull kompetanse. Her kommer betydningen av en bevisst og strategisk tilnærming til mangfoldsledelse inn. Diskusjonene om mangfold varierer fra at mangfold er nøkkelen til innovasjon og nyskaping, til at mangfold er et problem som skaper vedvarende konflikt (Einarsen & Skogstad, 2007).

Konflikter på arbeidsplassen har både fordeler og ulemper. Heffron (1989) sier i Bolman & Deal (2004 s.224) at

«en rolig, harmonisk organisasjon kan godt være en apatisk, ikke-kreativ, stagnert, rigid og urokkelig organisasjon. Konflikter utfordrer det som er status quo, og stimulerer interesse og nysgjerrighet. Konflikter er roten til personlige og sosiale endringer, til kreativitet og nytenkning. Konflikter stimulerer til nye ideer og nye måter å nærme seg problemer på, til nytenkning og nyskaping».

Det avgjørende når konflikter oppstår i organisasjoner er hvordan man går frem for å løse dem. Hvis konflikthåndteringen ikke er tilstrekkelig god, kan den lede til ødeleggende interne maktkamper. Hvis tilfellet er det motsatte, kan det lede til kreativitet og innovasjon som skal til for å gjøre en organisasjon mer livskraftig, tilpasningsdyktig og effektiv (Kotter, 1985 i Bolman & Deal, 2004).

Konflikter kan altså være både destruktive og en kilde til utvikling og læring (Einarsen & Skogstad, 2011). Konflikter kan også oppstå på grunnlag av ulike mål eller mangel på ressurser. En lang rekke forhold kan bidra til at frustrasjoner oppstår mellom to parter på en arbeidsplass. Slike bakenforliggende faktorer kan være knyttet til kjennetegn ved virksomheten, arbeidsgruppen, arbeidsmiljøet eller kjennetegn ved den enkelte person. Det er viktig at ledere ikke bare vektlegger menneskelige faktorer hos individer som bakgrunn for konflikter. De må også være bevisst på at kjennetegn ved virksomheter som organisatoriske strukturer, fysiske forhold, organisasjonskulturen,

måten ansvar, myndighet og måten oppgaver er definert, fordelt og ledet på også har en stor betydning for medarbeidernes holdninger og verdier. Dermed bidrar dette til å legge føringer for samspillet som skjer på arbeidsplassen (Einarsen & Skogstad, 2011).

Konflikter oppstår særlig i grenseområdene eller grensesnittene mellom ulike grupper og ulike avdelinger. Både ledere og organisasjoner som helhet må ta de utfordringene som finnes ved å erkjenne og deretter takle interessekonflikter. Avdelingsledernes viktigste jobb under konflikter er å framtre som overbevisende og innflytelsesrike talspersoner for sine grupper hvor alle representerer konkurrerende interesser. Lederne må evne til å forhandle så de kan bygge allianser og oppnå avtaler som gir framgang for deres egne grupper (Bolman & Deal, 2004 s.225).

2.2.4 Hvorfor er mangfoldsledelse og utfordringer/gevinster relevant for oppgaven?

Det norske samfunnet kan beskrives som et homogent samfunn hvor nordisk, egalitær lederstil er gjeldende. Når mennesker er relativt like og deler mye av de samme verdiene og holdningene, er det kanskje ikke så vanskelig å vektlegge egalitet. Norge er nok mer homogent enn mange andre land, men forandringer skjer også her. For hvert år som går blir Norge mer flerkulturelt. Kanskje vil det bli mer utfordrende å vektlegge egalitet når samfunnet blir mer mangfoldig og heterogent? Da mangfold i arbeidsstokken ofte krever mer og annerledes fokus fra lederne for at virksomheten skal fungere optimalt, anser jeg det som viktig å redegjøre hva dette fokuset innebærer. Jeg er også ute etter å se hvilke fordeler og komplikasjoner en mangfoldig virksomhet kan stå overfor. Dette leder meg over på forskningsspørsmål nummer to.

2.2.5 Forskningsspørsmål: 2

«Hvordan utfordres ledelse i en virksomhet som preges av mangfold og heterogenitet?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette ved å stille spørsmål i forhold til om lederne har opplevd konflikter eller utfordringer tilknyttet mangfoldet i virksomheten. Hvis dette er tilfellet vil jeg spørre dem om å utdype opplevelsene omkring det. Dette er fordi konflikter og problemer blant ansatte på arbeidsplassen kan lede til dårlig arbeidsmiljø og en svak organisasjonskultur hvor motstridende handlinger og atferd er synlig blant medarbeidere. Dette leder meg over på teori om organisasjonskultur.

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur blir definert av Edgar Schein(1985) som: «*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*» (Jakobsen & Thorsvik, 2007 s. 21). Vi kan på en enkel måte si at kultur er «måten vi gjør ting på her hos oss» (Bolman & Deal, 2004). Organisasjonskultur kan på mange måter belyses gjennom Scott`s (2014) kulturelle og kognitive pilarer som jeg vil redegjøre for under analysen. Jeg anser det likevel som viktig å utdype det ytterligere da det er sentralt for oppgaven og videre analyse.

En sterk organisasjonskultur som danner en felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap hos medarbeiderne kan være avgjørende for hvor vellykket virksomheten er. Kulturen kan brukes som et styringsverktøy på samme linje som organisasjonsstruktur da den legger føringer for hva som er ønsket og passende atferd i utførelsen av arbeidsoppgaver tilknyttet virksomheten. Dermed kan man si at det er grunnleggende antakelser, verdier og normer som gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Felles kulturelementer som er sentrale i virksomheten hvor undersøkelsen gjennomføres vil sannsynligvis være knyttet til visjon og overordnede mål. Den vil dermed være utbredt i organisasjonen fordi ledelsen har arbeidet aktivt for å utvikle en felles organisasjonskultur.

2.3.1 Kulturell egalitarisme

Det er viktig for ledere på alle nivåer i organisasjonen å reflektere over betydningen av å skape en sterk kultur hvor det eksisterer en felles enighet om «hvordan vi gjør det hos oss». Kultur er nemlig ikke noe man kan velge bort da det alltid vil dannes en kultur når mange mennesker møtes ofte over lengre tid. På alle arbeidsplasser vil det utarbeides en måte å møte utfordringer på og noen verdier, bevisste eller ubevisste, vil legge retningslinjer for samvær og arbeidet som utføres (Aase, Hals & Trydals, 2006). Kluckholm og Strodtbeck (1961) sier i Sandals bok *kulturelt mangfold på arbeidsplassen* (2009) at et hvert samfunn står overfor visse grunnleggende utfordringer når det gjelder å regulere menneskers atferd. Sandal (2009) har utarbeidet en modell som danner grunnlag for verdiorienteringer i et samfunn. Her ønsker jeg å belyse en av de samfunnsmessige utfordringene i hennes modell, som består i å sikre at mennesker opptrer på en ansvarlig måte som ivaretar samfunnsstrukturen (Sandal, 2009 s.31). Ytterpunktet på dimensjonen som er kalt kulturell egalitarisme, handler om å få folk til å se hverandre som likeverdige individer med like interesser. Det

forventes at mennesker samarbeider og handler på en måte som er til det beste for andre. Likeverd, sosial rettferdighet, ansvarsfølelse og ærlighet er viktige verdier i slike kulturer. Motpolen på denne dimensjonen er hierarki. Gjennom hierarki ønsker man å utarbeide ansvarsfull og produktiv atferd gjennom sosiale rangordninger med tilskrevne roller. Ulik fordeling av makt, roller og ressurser blir sett på som legitimt og ønskelig. Menneskene sosialiseres til å ta hierarkier og tilskrevne roller som en selvfølge og dermed forplikte seg til regler som er tilskrevet deres rolle. I hierarkiske kulturer viser man også underdanighet overfor mennesker i en høyere posisjon, og forventer det samme av mennesker som har lavere status enn en selv (Sandal, 2009 s. 32). I virksomheten hvor denne undersøkelse foretas utøves det nordisk ledelse - her er jo også hierarkiet gjeldende, men forskjeller mellom aktører på ulike hierarkiske nivåer nedtones og egalitet vektlegges i ledelse.

2.3.2 Subjektiv opplevelse av organisasjonskultur

Organisasjonskulturer fungerer ofte ekskluderende for visse grupper og samtidig inkluderende for andre. Disse prosessene er ofte noe som hender på daglig basis uten at man er bevisst på det. Det finnes sjanser for at kvinner kan oppleve en organisasjonskultur som kvinnefiendtlig uten at dette står nedskrevet i noen av organisasjonens dokumenter. Dette er svært individuelt da kultur skapes gjennom de prosessene som medarbeiderne tar del i, men ut fra deres egne subjektive forstillinger (Holgerson, Høøk, Linghag, Wahl, 2011). I hvilken grad organisasjonen er bevisst på likestilling, og ikke minst de ulike kjønnene som eksisterer på arbeidsplassen, spiller inn på hvordan organisasjonskulturen oppleves (Holgerson, Høøk, Linghag, Wahl, 2011). Det er også viktig å bemerke seg at antallet mennesker på verdensbasis som flytter til andre omgivelser er større enn noen gang før. Krig og fattigdom et sted fører mennesker på leit etter et bedre liv. Konsekvensene av dette er at mennesker og familier havner i en kultur som er totalt ulik fra den hvor deres mentale programmering fant sted. Dette skjer gjerne uten noen som helst omstilling eller forberedelse (Hofstede, 1993).

2.3.3 Påvirkningsfaktorer

Det er flere faktorer som påvirker en organisasjonskultur. Den nasjonale og lokale kulturen som eksisterer i samfunnet vil påvirke menneskene i virksomheten. Kulturen er ofte ulik i offentlige og private virksomheter. Dette er da virksomhetene styres av ulike faktorer som markedsavhengighet versus gitte budsjetter. En kultur vil også alltid påvirkes av hvilke typer mennesker som er ansatt. Hvilken personlighet medarbeiderne har og hvilke behov, holdninger, kunnskaper, ferdigheter og erfaringer de ansatte sitter på vil være en avgjørende faktor. Geert Hofstede refererer i boken *kulturer og organisasjoner* (1993) til sosiologen Alex Inkeles og psykologen Daniel Levinson utforming av en omfattende undersøkelse hvor de kom fram til hvilke forhold som utgjør felles grunnleggende

kulturelle problemer verden over. Sentrale faktorer nevnes å være forholdet til autoritet samt jeg oppfattelsen. Da særlig forholdet mellom individ og samfunn, og individets syn på maskulinitet og femininitet, samt ulikheter i måter å mestre konflikter på. Dette omfatter også hvordan aggresjon beherskes og hvordan man uttrykker følelser. Disse forholdene gir konsekvenser for hvordan samfunn, grupper innenfor et samfunn og enkeltpersoner innenfor disse gruppene igjen fungerer. Det er viktig at menneskene i en organisasjon klarer å kommunisere sammen på en god måte. Edgar Schein mener i Jacobsen & Thorsvik (2007) at hvordan man kommer fram til «sannheten» også er en grunnleggende dimensjon ved kultur. Det vil være avgjørende om man har til vane å bli enig i fellesskap, eller om det er den øverste sjefen som legger alle føringer. For å hindre forskjeller i kulturen innad i organisasjonen kan man utarbeide gode innføringsprogrammer for nyansatte slik at alle innføres i de retningslinjene som eksisterer fra første arbeidsdag. I virksomheten hvor undersøkelsen finner sted er det konkrete retningslinjer for hva som læres til de nyansatte. Det finnes et introduksjonsprogram som bidrar til å sikre at nye medarbeidere får en god start i den nye jobben hvor alle vet hvilke verdier som står sterkest. Organisasjonen dyrker dermed frem en felles kultur fra første arbeidsdag.

2.3.4 Subkulturer

Det å bygge og påvirke kultur er en av de viktigste lederoppgavene, men også en av de mest utfordrende. Dette kan gjøres ved å samtale omkring de store spørsmålene som hvordan man ønsker at arbeidsplassen skal fremstå i fremtiden, og hvordan man skal motivere sine ansatte (Aase, Hals & Trydal, 2006). Det er viktig at organisasjonskulturen oppleves sterk for alle ansatte. Følelsen av tilhørighet og fellesskap er et sentralt behov hos mennesker flest. En god organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap og danne en følelse av tilhørighet som tilfredsstillende medarbeidernes sosiale behov (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kulturen kan også være preget av konflikter, mistenksomhet og utrygghet. Alle kulturer vil inneholde underkulturer eller subkulturer. Det er naturlig at det vil dannes større eller mindre interne grupper som vil utarbeide sine egne normer og verdier de velger å følge. Dette kan for eksempel skje da de ulike funksjonene innen virksomheten vektlegger forskjellige sider av den overordnede bedriftskulturen (Busch & Vanebo, 1995). At arbeidsstokken er satt sammen av mennesker i ulik alder og med ulike utdanningsnivåer kan også spille inn. Subkulturenes eksistens er ønskelige både med hensyn til å skape mangfold og aktivitet innen virksomheten, men enhver leder bør være oppmerksom på at subkulturene kan virke destruktive dersom de blir for sterke og går på tvers av virksomhetens overordnede mål. Konflikter kan oppstå dersom subkulturene blir for selvopptatte, prøver å undergrave hverandre eller om subkulturenes verdier settes foran organisasjonens verdier (Vanebo & Busch, 1995). Hvis vi erkjenner at organisasjoner vel så gjerne kan være preget av kulturelt mangfold, hvor ulike subkulturer lever side

om side, som at organisasjoner kan være preget av en helhetlig kultur som samler alle ansatte i et felles mønster av meninger, så må vi også erkjenne at vi har behov for ulike perspektiver for å fange opp slike variasjoner i organisasjonskultur. Det er viktig å gjøre seg klar over at et teoretisk perspektiv som får oss til å fokusere på likhet, da vil vi registrere hva som er likt, og ignorere ulikhet. Dette går også andre veien. Hvis vi har et teoretisk perspektiv som fokuserer på kulturell ulikhet, da vil vi i større grad registrere dette. Ved å kombinere ulike perspektiver vil vi få en bedre innsikt i det kulturelle mangfoldet som kan prege organisasjoner, og samtidig en mer helhetlig forståelse av kultur i organisasjoner. Dette gjør det mulig å fange opp sammenfallende meningsmønstre og likhet innen og mellom sosiale grupper samtidig som vi er fokuserte på å registrere motstridende meningsmønstre som skaper fragmentering og konflikt i organisasjoner (Jakobsen & Thorsvik, s 129).

2.3.5 Integrerings og differensieringsperspektivet

Joanne Martin (2002) introduserte to ulike perspektiver på kultur i virksomheter, som er viktige og relevante nettopp i denne sammenhengen. Disse perspektivene er:

1.Integreringsperspektivet. Dette kjennetegnes ved at fokus settes på manifestasjoner av kultur som viser konsensus mellom meninger i virksomheten, og som tegner et klart, felles og integrerende meningsmønster som omfatter alle medlemmer i virksomheten. Her virker kulturen integrerende på samtlige organisasjonsmedlemmer, og virksomheten beskrives som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus. I et integreringsperspektiv er kulturen klar og det eksisterer ingen tvetydighet omkring den. Kulturen ses likt på av alle, uansett fra hvilken vinkel den ses fra (Martin, 2002).

2.Differensieringsperspektivet. Dette fokuserer på kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i virksomheten, og som derfor skaper subkulturer som kan eksistere side ved side i virksomheten. Dette perspektivet er karakterisert ved at det beskriver meningsforskjeller mellom ulike subkulturer, og presiserer hvordan den enkelte subkultur karakteriseres av konsensus omkring klare meningsmønstre. Perspektivet angir videre at: a) det ikke trenger å være noen konflikt mellom ulike subkulturer, b) subkulturer kan virke uavhengig av hverandre i den betydning at kultur mangfold ikke virker inn på noen av subkulturene, og c) det imidlertid også kan være konflikt mellom ulike subkulturer, som fremmer rivalisering og maktkamp mellom ulike grupper i virksomheten. Subkulturene kan eksistere i harmoni med hverandre, de kan eksistere uavhengig av hverandre og de kan eksistere i konflikt med hverandre. Det finnes ingen tvetydighet mellom subkulturene. Vi kan i en differensierings metafor si at subkulturene er som små øyer av klarhet i et hav av tvetydighet (Martin, 2002). Nettopp fordi disse to perspektivene fanger opp ulike trekk ved kultur i virksomheter er de

komplementære i den forstand at de kan kombineres og anvendes samtidig i studier av virksomheter. Bruk av *integreringsperspektivet* gir et bilde som beskriver hva som måtte finnes av kulturell harmoni og homogenitet i virksomheten. Felles kulturelementer som vi finner i virksomheten, vil sannsynligvis være knyttet til visjon og overordnede mål, og utbredt i virksomheten fordi ledelsen har arbeidet aktivt for å utvikle en felles organisasjonskultur. *Differensieringsperspektivet* utfyller dette bildet ved å fange opp og beskrive hvordan virksomheten samtidig kan være preget av subkulturer, det vil si ulike kulturer som uttrykker meningsforskjeller mellom ulike grupper av organisasjonsmedlemmene. Slike meningsforskjeller oppstår ofte som konsekvens av hvordan organisasjonsstrukturen deler inn virksomheten i ulike avdelinger eller kontorer. På grunn av ulike delmål og ulike arbeidsoppgaver jobber de mot ulike ting (Martin, 2002).

2.3.6 Hvorfor er organisasjonskultur relevant for oppgaven?

Jeg inkluderer teori om organisasjonskultur i oppgaven da det refererer til det fremtredende mønstret av grunnleggende antakelser som er utviklet av gruppen i virksomheten. Jeg ønsker å se hvor sterkt kulturen er institusjonalisert hos lederne, samtidig som jeg også anvender Joanne Martin`s to kulturperspektiver for å se om det finnes motstridende meningsmønstre i virksomheten. Ut ifra ledernes fortellinger om hvordan deres erfaring med mangfold i arbeidsstokken er, vil jeg kunne kategorisere hendelsene innenfor et av disse perspektivene. Virksomheten jobber mot inkludering av alle ansatte blant annet gjennom fadderordninger for nyansatte. En gang i halvåret møtes hver avdeling for sosial omgang utenfor arbeidstid, samtidig som det arrangeres fest for hele virksomheten både sommer og vinter. På denne måten legges det opp for at ansatte skal ha mulighet til å bli kjent på tvers av avdelinger. Fungerer disse inkluderende tiltakene til sin hensikt? Dette leder meg videre til neste forskningsspørsmål.

2.3.7 Forskningsspørsmål: 3

«*Hvordan bidrar et kulturelt mangfold inn på arbeidsplassen?*»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hva lederne opplever som utfordringer og fordeler når flere kulturer jobber side om side. Ut fra svarene vil jeg kunne danne et bilde av hvilke positive og negative sider en mangfoldig arbeidsstokk bringer med seg. For at virksomheter skal lykkes med inkludering av mangfold er det viktig at alle involverte har en åpen og imøtekommende holdning, og at mennesker blir sett for hvem de er og hva de har å bidra med av individuell kunnskap. For å få dette til er det viktig at lederne ser forbi egne fordommer, og at

holdninger om inkludering er institusjonalisert i de ansatte. Dette leder meg over til teori om institusjonalisering.

2.4 Organisasjoner i lys av institusjonell teori

En organisasjon kan sies å være et instrument som er formet for å løse et problem som er for stort for et individ å løse på egenhånd. Organisasjoner handler om mål og formalisering knyttet til struktur, regler og posisjoner – altså virkemidler for å oppnå mål (Scott & Davis, 2007). En institusjon derimot omfatter regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer, som sammen med de aktivitetene som utføres og de ressursene de representerer, skaper stabilitet og mening i det sosiale livet (Scott, 2014). Institusjoner er organisasjoner som er metta med verdier og slik kan framstå som symboler for andre deler av samfunnet. Jeg tolker at virksomheten som er i fokus i denne studien kan tolkes som en institusjon, da de gjennom sine produkter og måten de framstiller seg på ønsker å framstå som ansvarlige samfunnsaktører som representerer et sett av verdier. I dette kapitlet vil jeg først utdype dette med de såkalte institusjonelle pilarene fra Scott (2014) og hvordan disse kan gjøres som en naturlig del av en kultur gjennom institusjonalisering, og sist så ser jeg på hvordan de framstiller seg (som ansvarlige samfunnsaktører med vektlegging av mangfold) og hvordan dette kan studeres ut fra omdømme og legitimitet.

2.4.1 Institusjonelle pilarer

Institusjoner holdes oppe av «pilarer» eller «institusjonelle søyler» som omfatter de regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer jeg nevnte ovenfor. Den første søylen er den *regulative* som innebærer etablerte regler, belønninger og sanksjoner som for eksempel lovverk. Dette er etablert i et forsøk på å ha innvirkning på kommende oppførsel blant aktørene. Disse reglene er noe man følger fordi det er formålstjenlig. Videre har vi den *normative* søylen hvor både verdier og normer står sentralt. Det normative systemet definerer både målsetninger og endelige mål, men viser også til de passende måtene og nå dem på (Scott, 2014). Det er sosialt forventet at man forholder seg til de normene og verdiene som er sentrale i institusjonen. Verdiene gjenspeiles i standarder for hva som er foretrukket og ønskelig (Berg, 2015 s. 78). Den siste søylen er den *kulturelt-kognitive* som beskriver de delte oppfatningene som utgjør den sosiale virkeligheten og som skaper rammer for hvilke betydninger som er gjort for den sosiale virkeligheten (Scott, 2014). Over tid kan det oppstå en felles forståelse for de involverte, for eksempel kan det med tiden utvikles en felles oppfatning omkring hva virksomheten står for (Berg, 2015). Det dannes uformelle regler og retningslinjer for hva som aksepteres i den enkelte organisasjon (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

En annen måte å betrakte organisasjoner er ut fra formelle og uformelle elementer (Jakobsen & Thorsvik, 2007). De *formelle elementene* kan forbindes med Scott's regulative pilar. Formelle elementer innebærer organisasjonens mål og strategi som igjen har stor innvirkning på medarbeidernes atferd når det kommer til tanker og handlinger. Innen de formelle elementene ligger også den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjonens struktur sier noe om spesialisering og arbeidsdeling samt styring og koordinering. Handlefriheten som eksisterer omkring medarbeidernes arbeid i organisasjonen blir begrenset gjennom målene, strategien og organisasjonsstrukturen som gjelder for organisasjonen. De *uformelle elementene* som kan ha utslagseffekt på ansattes handlinger er organisasjonskultur (hvordan ting gjøres hos oss) og organisasjonens maktforhold. Det blir viktig at medarbeiderne er opptatt av organisasjonens fremgang og suksess, og ikke kun egen prestasjon og vinning (Jakobsen & Thorsvik, 2007). I den ideelle organisasjonen støtter de uformelle og formelle elementene opp under hverandre. Disse elementene ser man i ulike kombinasjoner i institusjoner. Når de ulike pilarene er justert og bidrar til å fremme de handlingene man ønsker, kan styrken av deres kombinerte krefter være eksepsjonelle for institusjonen (Scott, 2014). Disse tre søylene bidrar til å veilede organisasjoner til hva som er passende atferd, og kan derfor anses som viktige byggeklosser for organisatorisk struktur samt som rammeverk for ønsket oppførsel. Når jeg ser dette opp mot organisasjonen jeg undersøker, henviser den regulative søylen til lovverket som er gjeldende omkring rekruttering av mangfold, for eksempel knyttet til diskriminering. Det er viktig å presisere at dette gjelder både i private og offentlige organisasjoner. Organisasjonen har også interne retningslinjer som skal følges ved rekruttering. Disse retningslinjene vil jeg komme tilbake til i analysedelen. Den normative søylen fokuserer på hvilke normer og verdier som ligger til grunn for atferden ved ansettelser og hva som vektlegges internt når nytt personale skal ansettes. Den kulturelt-kognitive søylen viser til at det eksisterer en felles forståelse når det kommer til forventinger hos både arbeidsgiver og arbeidstaker. Når organisasjonen skal ansette nytt personale er det viktig at arbeidsgiver gir et grundig uttrykk for hva som forventes i stillingen. Dette innebærer også hvilke verdier og forventninger medarbeiderne har til den nyansatte.

Arbeidsgiver må være klar over den rådende organisasjonskulturen for å best mulig se om kandidaten innehar de ønskede verdiene for å passe inn på arbeidsplassen. Det blir viktig at ansettelseskandidaten gir et ekte bilde av hvem han eller hun er, og hva vedkommende kan bidra med slik at det blir gjort en ansettelse basert på rett grunnlag (Høy-Petersen, 2018). Dette er både til virksomhetens samt ansettelseskandidatens fordel. Dette er da det vil gi et bedre vurderingsgrunnlag for om kandidaten deler de ønskede verdiene, da dette vil kunne øke sjansen for at kandidaten i større grad vil trives på arbeidsplassen. Da økt mangfold i samfunnet er et faktum vil det være viktig for virksomheten å

rekruttere deretter. Ved å ta endringer i samfunnet til etterretning vil virksomheten kunne imøtekomme ytre forventninger når det kommer til inkludering og dermed sikre seg et godt omdømme på folkemunne. På denne måten vil virksomheten øke sine sjanser for en lang eksistens i et konkurrerende marked.

2.4.2 Institusjonalisering

Mens tiden går tilpasser mennesker seg ofte etter de gjeldende reglene for atferd som gjelder på arbeidsplassen. Man tar, som oftest ubevisst, etter kollegers handlingsmønster og institusjonaliseres inn i de normer og regler som eksisterer i virksomheten. Institusjonalisering er en prosess der handlinger blir automatisert. Handlingene blir en vane som danner et mønster som tas for gitt av alle organisasjonsmedlemmer. Gjennom samhandling skapes det et miljø med alt det innebærer av sosio-kulturelle og psykologiske formasjoner (Berger & Luckmann, 1992). Mennesker skaper sosial orden gjennom å kontinuerlig følge de gjeldende mønstrene for atferd, og vil med tiden ta disse for gitt. Når mønstre/atferd spres fra et individ til neste, og det gjennomsyrrer en del av samfunnet, skjer en institusjonalisering. Dette kan skje gjennom bevisste rasjonelle handlinger eller gjennom en evolusjonspreget framvekst. Institusjoner inneholder videre mye historie og kontroll. Den gjensidige oppfattelsen av en kultur/handlinger er bygd opp over tid. Gjennom sin eksistens i seg selv er institusjoner med på å kontrollere menneskelig atferd gjennom å danne forhåndsdefinerte atferdsmønstre, som leder atferden i ønsket retning. Det er viktig å understreke at denne kontrollerende karakteren er iboende i institusjonaliseringen som sådan, før eller bortsett fra eventuelle sanksjoner som er spesielt opprettet for å støtte en institusjon (ibid). Når atferden hos organisasjonsmedlemmer er forutbestemt fører dette til at det blir mindre kaos og det brukes mindre tid på beslutningsavgjørelser. Dette gir en fordel da mer tid kan legges på andre viktige oppgaver. Gjennom innebygde vaner gis det større rom for nytenkning og innovasjon på andre områder (ibid).

Når vi tenker på utviklingen av spesifikke mekanismer knyttet til sosial kontroll blir det historiske perspektivet omkring institusjoner sentralt. Mennesker som har vært organisasjonsmedlemmer over lengre tid holder seg i større grad til de lover og regler som gjelder sett opp mot et ny-rekruttert medlem. Dette er da det er større sannsynlighet for at man bryter med regler som er dannet av andre for deg å følge, enn at man bryter regler man har bidratt med å etablere selv. Institusjonaliseringen av nye medlemmer krever dermed at det dannes sanksjoner. Institusjonen må kreve autoritet over individet, uavhengig av den subjektive meningen organisasjonsmedlemmer kan ha knyttet til ulike situasjoner. Jo mer institusjonalisert atferd og oppførsel blir, jo mer forutsigbar og kontrollert kan den sies å være. Hvis institusjonaliseringen av nye medlemmer er vellykket, vil det bli mindre behov for

sanksjoner og tvangsmessige tiltak (ibid). Det har da blitt dannet en organisasjonskultur som alle medlemmene er en integrert del av.

2.4.3 Omdømme og legitimitet

Det er viktig at formelle organisasjonsstrukturer er tilpasset de oppgaver som de er ment til å løse. Vi snakker da om hensiktsmessig formell strukturering. En formell organisasjonsstruktur blir særlig viktig i forhold til institusjonelle omgivelser (Meyer & Rowan, 1977). Institusjonelle omgivelser er det som kjennetegner kulturen i organisasjonens omgivelser. Det er hvordan bestemte verdier, normer og forventninger som eksisterer i omgivelsene – kan være avgjørende for hvordan organisasjonen oppfattes av omgivelsene og dermed også avgjørende for organisasjonens legitimitet. Institusjonelle regler fungerer som myter som organisasjoner innarbeider, og som dermed bidrar til legitimitet, ressurser, stabilitet og forbedrede overlevelsesutsikter (Meyer & Rowan, 1977). I dagens samfunn eksisterer det en dyp felles forståelse for hvordan organisasjoner skal se ut og fungere. Denne felles forståelsen har blitt dannet gjennom hva skole, politikere og ulike lover forteller oss, og det dannes dermed legitimitet omkring rasjonaliserte formelle strukturer. Det er visse byggeklosser som anses som rasjonelle og nødvendige for at organisasjoner skal anses som legitime (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjonens attraktivitet er et sentralt element i konkurransen om den beste arbeidskraften (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Et dårlig omdømme hos virksomheter kan bidra til at kvalifiserte arbeidssøkere heller søker seg til andre virksomheter. Det kan også bidra til å begrense hvilke kunder som velger å ta i bruk tjenestene som virksomheten tilbyr (Johannessen & Olsen, 2009). Organisasjoner som klarer å bygge et positivt bilde av seg selv utad, vil ha en fordel i en rekrutteringsprosess da de ofte har et større antall kvalifiserte søkere å velge mellom når nytt personell skal ansettes (Jacobsen & Thorsvik, 2017). Et godt omdømme gir også fordeler for virksomheten internt. Det vil være enklere for organisasjoner med godt omdømme å holde på sine kvalifiserte arbeidere i tider hvor deres kompetanse er ettertraktet av andre aktører. Det vil også ha en positiv innvirkning på kulturen i organisasjonen – som igjen vil gagne og forsterke det gode omdømme utad. Et godt omdømme bidrar til å sikre konkurranseposisjonen i samfunnet (Johannessen & Olsen, 2009).

2.4.4 Hvordan er institusjonell teori relevant for oppgaven?

Scotts (2014) tre institusjonelle søyler er relevante for min oppgave da disse bidrar til å sette organisatoriske rammebetingelser for hvordan virksomheter opptrer i forhold til rekruttering av mangfold. Jeg belyser også hvordan rammebetingelsene er institusjonalisert inn i virksomheten. I denne oppgaven sammenlignes også offentlige og private virksomheter ut ifra Scotts institusjonelle søyler. Jeg anser også omdømme som relevant for oppgaven da det kan fremstå som en nødvendig

bidragsfaktor for økt fokus på mangfold i arbeidslivet. Det eksisterer forventninger fra omgivelsene som pusher virksomheter i en mer inkluderende retning som i større grad gjenspeiler samfunnet. Dette leder meg til siste forskningsspørsmål.

2.4.5 Forskningsspørsmål: 4

«I hvilken grad er virksomhetens tankesett og verdier om mangfold sosialisert og institusjonalisert blant lederne?»

Dette spørsmålet vil jeg operasjonalisere ved å stille spørsmål til hvilke holdninger lederne besitter når det gjelder mangfold, og hvilke prosedyrer som eksisterer for å videreutvikle eller bevare disse holdningene hos ansatte.

I neste kapittel vil jeg gå gjennom design og metode som anvendes for å gjennomføre min studie.

3 Design og metodiske tilnæringer

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forskningsdesignet jeg har valgt. Jeg vil også fortelle hvordan jeg har gått frem i min undersøkelse, hvilke valg jeg har tatt og hvorfor jeg tok dem på veien mot å kunne belyse problemstillingen:

«Hvilket fokus har ledere i en stor privat virksomhet på Sørlandet på mangfold når det kommer til rekruttering? – Og hvilke fordeler og ulemper finnes det ved mangfold i arbeidsstokken?».

3.1 Forskningsdesign: Casestudie med kvalitativ tilnærming

Formålet med forskningsdesign er at vi skal ha en og samme standard for vitenskap/forskning. Det er altså et rammeverk for å forstå valg som tas vedrørende forskning. Ved å ha ett bestemt design som benyttes, vil det sikre at det følges samme prosedyrer og utgangspunkt som igjen leder til at man kan sammenligne resultater som kommer fram (King, 1994). Ettersom oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål i stor grad handler om å fange opp ledernes holdninger til mangfold gjennom rekruttering, var det hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming gir meg muligheten til å få tak på omfattende og detaljert data, i motsetning til hva jeg ville fått om jeg hadde benyttet meg av kvantitativ metode som gir mindre utfyllende data. Forskningsspørsmålene mine stilles i en virksomhet, med en kvalitativ og utforskende tilnærming til temaet, og dermed er case design det overordnede rammeverket for oppgaven. Et case design gir muligheter til å samle så mye datamaterialet som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Denne oppgaven avgrenser seg til denne spesifikke virksomheten, som dermed gjør det til en enkeltcasestudie. Jeg er spesielt interessert i forholdene innad i denne virksomheten, og derfor bruker jeg casedesign som rammeverk. For å fange opp ledernes holdninger i akkurat denne virksomheten var det hensiktsmessig å bruke intervju som metode, da dette vil bidra til å gi meg detaljert og omfattende data om tema. Hvis jeg hadde stilt problemstillingen i en større skala, kunne det vært aktuelt med en spørreundersøkelse for å nå ut til flere respondenter og dermed belyst problemstillingen med statistikk. Ettersom det er en spesifikk interesse for kun denne virksomheten og oppgavens omfang, opplevdes det hensiktsmessig å forholde seg til et casedesign med en kvalitativ tilnærming. Casestudier er attraktive å benytte da de har evne til å håndtere et bredt spekter av evidens – dokumenter, artefakter, intervjuer og observasjoner (Yin, 2004 s.8). Det er to ytterligere ting som kjennetegner en case i samfunnsforskning og det er at fokuset og oppmerksomheten avgrenses til den. Det bør også gis en mest mulig omfattende og grundig beskrivelse av casen. Casen må undersøkes nøye og detaljert for å få inkludert mest mulig data (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Casestudier er spesielt

nyttig når formålet er å få dybdekunnskap og forståelse av et fenomen i en virkelig kontekst (Yin, 2004).

3.2 Casebeskrivelse

Kjennetegnet ved virksomheten er at den i høy grad er opptatt av inkludering og mangfold. Blant annet består lederstaben av 49% kvinner og mer enn halvparten av den øvrige arbeidsstokken består av kvinner, noe som viser til en god kjønnsfordeling innad i organisasjonen. Virksomheten legger mye ressurser i å være en bærekraftig aktør som tar samfunnsansvar på flere områder. Dette gjelder både med bærekraftig produksjon av ting/tjenester, men også på det menneskelige planet. Virksomheten ytrer utad gjennom visjon, nettsider ol. at mangfold og inkludering er grunnpilaren i deres verdier, og at alle medarbeiderne behandles likt og blir gitt like muligheter til tross for alder, kjønn, seksuell legning, etnisitet eller fysiske evner. Organisasjonen har jobbet med kjønnsbalanse og likestilling i mange år og anser likestilling som en menneskerett. Ønsket er å skape en organisasjonskultur som er inkluderende hvor begge kjønn blir verdsatt for sine unike egenskaper. Organisasjonen har tro på at mangfold fører dem fremover, og derfor skal arbeidsmiljøet være mangfoldig og inkluderende. Det sies at hver leder i organisasjonen er ansvarlig for å avdekke hindringer for mangfold og inkludering i sin avdeling og dermed gjøre noe med dem. I fare for å bryte anonymitet vil jeg ikke oppgir virksomhetsspesifikke forhold. Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å forske nærmere på ledernes tanker, refleksjoner og tilnærminger omkring tema.

3.3 Utvalg av deltakere

Gruppen av ledere jeg intervjuet bestod av seks personer, både kvinner og menn fra omkring 30 til 50 år. Flesteparten av deltakerne var av norsk nasjonalitet, bortsett fra en. Alle lederne har personalansvar og er for det meste avdelingsledere. Kriteriene for utvelgelsen av deltakerne var nettopp deres sentrale rolle ved rekruttering av nytt personal og erfaring omkring dette. Jeg intervjuet seks ledere av tolv totalt, og de representerte begge kjønn, ulike aldre og ulike nasjonaliteter. Selv om kjønnsfordelingen er god er det likevel lite øvrig mangfold i lederstaben, noe som gjorde det vanskelig å få mer variasjon blant deltakerne. Jeg opplevde at mine seks deltakere ga meg god og detaljrik informasjon som vil kunne hjelpe å belyse problemstillingen for oppgaven. Deltakerne hadde ulik ansiennitet – noe som bidro til spennende og nyanserende data å jobbe med. Da de alle var i ulike aldre, vil det si at de hadde varierende grad av deltakelse i tidligere rekrutteringsprosesser. Jeg opplevde at utvalget mitt hadde ulike bakgrunner som gav verdifull variasjon blant kandidatene. Med hensyn til tid og arbeidskapasitet ble det som nevnt gjennomført intervju med seks deltakere. Siden virksomheten har tolv avdelingsledere kan det diskuteres om utvalget er representativt nok. HR-avdelingen i organisasjonen

bidro til utvalg av deltakere ved å opplyse om prosjektet under en ledersamling. Jeg fikk dermed tilsendt navn på de interesserte og kontaktet dem i forhold til intervju og passende tidspunkt for dette. Deltakerne ble også tilsendt informasjonsskriv om hva deltakelsen innebar (se vedlegg 1). For å besvare oppgavens problemstilling benyttet jeg meg som sagt av kvalitative intervjuer. Gjennom intervjuene ønsket jeg å finne ut i hvilken grad virksomhetens interne retningslinjer samsvarer med den praksisen lederne faktisk gjennomfører ved rekrutteringer av nytt personal.

3.4 Kvalitativt intervju

Intervjuer er en gunstig og fleksibel måte å samle inn kvalitative data på og er derfor den mest brukte metoden for nettopp dette da det gir gode muligheter for å få tilgang på store mengder av detaljerte data (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Dette er essensielt da formålet ofte er å forstå eller beskrive noe. Gjennom intervju ønsket jeg å få et innblikk i deltakerens verden gjennom beskrivelser som ble gitt, for å dermed tolke betydningen av det deltakernes beskrivelser.

Kvalitative intervjuer er gunstig da det øker deltakernes grad av frihet når det kommer til muligheter for å uttrykke seg. Dette gav meg også muligheten til å registrere non-verbal kommunikasjon slik som endring i kroppsposisjon, ansiktsuttrykk, stemmeleie og lignende. Gjennom å observere dette underveis i intervjuet kunne jeg sikre informasjon som jeg ellers ville gått glipp av for eksempel ved bruk av spørreskjema eller andre metoder. Jeg valgte å benytte meg av kvalitativ metode og intervju da jeg opplevde at denne metoden var mest gunstig for undersøkelsen.

3.5 Utforming av intervjuguide

Jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for å gi deltakerne muligheten til å prate fritt omkring temaene som ble brakt opp. Dette anså jeg som nødvendig for å få tilgang på så mye informasjon som mulig. Intervjuguiden (se vedlegg 3) ble utformet ut ifra deler av teori, samt at den inneholder spørsmål som jeg var nysgjerrig på og som jeg mener er relevant for å belyse problemstillingen for oppgaven.

3.6 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Jeg fikk tilgang til et nøytralt møterom i organisasjonens lokaler. Dermed ble intervjuene utført under stille og uforstyrrede omstendigheter hvor deltakerne ikke mistet fokus. Ved at jeg kom til deltakernes arbeidsplass anså jeg det som enklere for dem å delta uten videre komplikasjoner i henhold til tid, sted, transport og lignende. Alle deltakerne signerte på et samtykkeskjema for deltakelse (se vedlegg 2). Jeg benyttet meg deretter av en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 3) hvor jeg på forhånd hadde

utarbeidet temaer og spørsmål rundt dette. Ved å benytte et semistrukturert intervju hadde jeg muligheten til å hoppe litt frem og tilbake mellom ulike temaer underveis og på denne måten unngå å miste verdifull informasjon på grunn av spikrede rammer for intervjuets gang. Jeg utførte et individuelt intervju med hver enkelt deltaker. Dette anså jeg som best for at deltakerne skulle ha det best mulig tilrettelagt for å prate selv uten inngripelser eller korrigeringer av andre. Jeg fikk til en fin flyt under intervjuene hvor deltakerne fikk prate fritt omkring spørsmålene. Dette ledet til at jeg fikk tilgang til deres ulike erfaringer og synspunkter omkring temaene. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål der jeg følte det var nødvendig med mer utfyllende informasjon. I tilfeller hvor intervjuer gjennomføres med flere deltakere til stede er det enkelt at deres meninger og uttalelser blir farget eller påvirket av andre kollegaers tilstedeværelse i rommet. Derfor anså jeg det som mest hensiktsmessig å utføre individuelle intervjuer med hver enkelt deltaker. For å holde deltakerne anonyme ble de nummerert fra 1-6. Som analysen viser er alle deltakerne representert med sitater. Dette viser at jeg fikk verdifull data under alle intervjuene som er med på å belyse forholdene innad i virksomheten.

Jeg benyttet meg av båndopptaker da dette er et godt verktøy for å ikke miste eller gå glipp av verdifull data. På denne måten ble jeg ikke låst til notatskriving underveis på samme måte som jeg ville blitt dersom jeg ikke benyttet meg av opptak. Jeg ble dermed fri til å følge med på betydningsfulle detaljer som sinnsstemning og kroppsspråk hos deltakerne. Det er også ideelt med båndopptak da det er fare for at deltakerne kan snakke fort underveis i intervjuet. Dermed får man mulighet til å spole tilbake for å hente data. Ingen av deltakerne hadde noe imot at jeg benyttet meg av dette verktøyet, og det ble dermed brukt under alle intervjuene. Det var ulikheter hos deltakerne når det gjelder hvor snakkesalig de var, da noen pratet mer enn andre. Noen av deltakerne skilte seg ut med å dele personlige historier som var relevant til tema. Dette bidro til interessant og spennende data å jobbe med. Jeg opplevde at intervjuguiden som var utarbeidet fungerte bra i praksis. Spørsmålene var forståelige for samtlige, og flyten i intervjuene ble dermed god. Da jeg ønsket at deltakerne skulle dele egne erfaringer og opplevelser var det tilfeller hvor jeg så det som hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål. I noen tilfeller førte dette meg bort fra intervjuguidens struktur, men jeg anså det som nødvendig for å få tak på verdifull informasjon. Dermed kan noen spørsmål fra intervjuguiden ha blitt sløffet i enkelte intervjuer. Jeg opplever likevel at jeg har mottatt nok data til å besvare problemstillingen. Jeg vil analysere dataen som er innhentet ut fra mine teoretiske rammer og dette er noe som må tas i betraktning. Intervjuene tok ca tretti minutter og jeg var svært fornøyd med resultatene jeg satt igjen med etter intervjuprosessen var ferdig. Jeg sitter på relevant og betydningsfullt datamateriale som vil bistå meg i å belyse min problemstilling for denne oppgaven.

3.7 Dataanalyse og tolkning

Her ønsker jeg å si noe om hvordan jeg analyserte mine data. Som nevnt benyttet jeg meg av båndopptaker for å sikre at jeg ikke skulle gå glipp av viktig informasjon. Jeg transkriberte alle intervjuene i etterkant av utførelsen. Ved å benytte meg av kvalitativ metode fikk jeg detaljrik informasjon da den kvalitative tilnærmingen vektlegger detaljer, nyanser og det unike ved hver respondent (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven vil eksempler og deltakernes ulike opplevelser og erfaringer vektlegges for å belyse min problemstilling.

Data utarbeidet gjennom kvalitative undersøkelser må i større grad tolkes, da de ikke taler for seg selv på samme måte som tall man får gjennom kvantitative undersøkelser (Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011). Jeg fulgte Jacobsen (2015) tre analysefaser. I den første fasen renskrev jeg intervjuene. Intervjuguiden min var inndelt i ulike temaer. På grunnlag av dette gav intervjuguiden meg god struktur til analysen. Jeg fikk på en oversiktlig måte satt deltakernes ulike synspunkter og erfaringer omkring ulike temaer opp mot hverandre, og dette ledet meg over i den tredje fasen hvor jeg utførte sammenligning som igjen gav datamateriale å tolke videre. På denne måten ble det lettere å se hvilke forskjeller som eksisterte i ledernes holdninger omkring rekruttering av mangfold til virksomheten. Gjennom å ha en gjennomgående bruk av sitater i analysen vil det bidra til å understreke og poengtere viktige og interessant funn. For å skape et ryddig og oversiktlig rammeverk har jeg valgt en systemisert inndeling av analysen som har en sterk tilknytning til det teoretiske grunnlaget for oppgaven og intervjuguiden.

3.8 Krav til kvalitativ forskning

Det stilles en del krav for å gjennomføre forskning med god kvalitet. I det følgende vil jeg diskutere oppgavens reliabilitet og validitet, og dermed vise til mine betraktninger til hvordan jeg har forsøkt å ivareta og overholde de kravene.

3.8.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2014). Reliabilitet kan refereres til som pålitelighet. Det handler om «kvaliteten» på undersøkelsens data (ibid). Faktorer som hvordan dataen er samlet inn, hvilke data som benyttes og hvordan de bearbeides er med på å avgjøre om reliabiliteten i en oppgave er tilstrekkelig god.

Når det gjelder reliabilitet i min oppgave har jeg forsøkt å legge til rette for dette på best mulig måte. Jeg var klar over at min tilstedeværelse under intervjuene ville ha en effekt, selv om denne effekten er

ubevisst fra min side. Deltakerne kan ha blitt påvirket av selve intervjusituasjonen, eller av at jeg faktisk er en medarbeider på samme arbeidsplass. Dette er elementer som kan spille inn når det kommer til hva deltakerne ønsker å dele. Hvis intervjuene hadde blitt foretatt av en utenforstående person som ikke hadde relasjon til virksomheten overhode, kunne svarene blitt annerledes. Mine oppfatninger av virksomheten kan også påvirke hvordan jeg tolker svarene som er gitt av deltakerne. Dette kan igjen påvirke analysen og dermed om funnene mine faktisk er riktig.

Da jeg ønsket å oppnå så høy grad av reliabilitet som mulig fulgte jeg like retningslinjer i møte med alle deltakerne. Intervjuene ble tilpasset etter tidspunkt som passet hver enkelt deltaker, og ble avholdt i et nøytralt rom. Gjennom å være imøtekommende samt bidra til å skape en god og åpen atmosfære senket deltakerne skuldrene. Alle deltakerne ble stilt spørsmål fra samme intervjuguide og fikk muligheten til å prate selvstendig omkring egne erfaringer og opplevelser uten distraksjoner eller avbrytelser fra meg. Det er god kvalitetssikring å ha opptak av datamaterialet da muligheten for å gå tilbake og forsikre meg om hva som faktisk ble sagt eksisterer. Mye av informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene er relevant sett opp mot min problemstilling. Dermed startet prosessen med bearbeiding av rådata som deretter skulle analyseres grundig. Intervjuer blir sjeldent analysert direkte fra taleopptak. Jeg har strebet etter å sikre reliabiliteten i oppgaven ved å blant annet være nøye i transkriberingen av datamaterialet. Jeg var ettertenksom på min egen forståelse av virksomheten, og prøvde å analysere materialet objektivt. Objektivitet i studien er ikke mulig i «perfekt» stand da jeg jobber i virksomheten selv.

For å analysere den kvalitative dataen jeg hadde var det viktig at jeg så grundig gjennom de transkriberte referatene jeg hadde utarbeidet. Ved å se på dataen jeg fikk prøvde jeg å gripe tak i det som best kan belyse og som ligger tettest opp mot det jeg ønsker å få svar på. Jeg så på deltakernes uttalelser og satt disse opp mot hverandre for å finne ut hvor det er likheter og forskjeller i svarene som ble gitt, noe som igjen kan refereres til som mønstermatching (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2004). Dette bidro til at jeg fikk en god forståelse for de ulike ledernes synspunkter og meninger omkring tema mangfold. Da jeg foretok lik transkriberingsmetode for alle intervjuene ble det enkelt og håndterbart å sammenlikne datamaterialet. Den dataen jeg utarbeidet gjennom sammenligningen var den jeg videre tolket. Underveis sikret jeg også påliteligheten gjennom å gi leseren innsikt i deltakernes svar gjennom dataen som blir presentert. Likevel ser jeg at jeg kunne hatt fordeler ved å være to under gjennomføringen av intervjuene. Dette kunne også vært gunstig når datamaterialet skal tolkes. En konsekvens av å gjennomføre dette på egenhånd er at jeg ikke har hatt noen å danne en felles forståelse med. Det å ha noen å «drodle» frem og tilbake med ville i større grad kunne sikre at

jeg ikke dannet meg forståelser som ikke er reelle da jeg kun har mine egne forutsetninger å analysere dataene med.

3.8.2 Validitet

Kvale (1996) sier at validitet handler om hvor godt man klarer å måle det man ønsker å måle. Måten man kan sikre validitet på er å snakke med objekter som lever i den virkeligheten eller settingen man ønsker å vite mer om. Deltakerne bar på god og omfattende informasjon, og gruppen hadde ulik ansiennitet og alder som gir tilgang på nyanserende data å jobbe med. Jeg har bidratt med å styrke validiteten i oppgaven da jeg har sikret at menneskene som er valgt ut til å delta i min undersøkelse sitter i den stillingen at de har relevant informasjon, kunnskap og erfaring omkring tema for problemstillingen av oppgaven. Dermed vil datamaterialet jeg har fått tilgang på presentere deres jobbvirkelighet, og dermed være betydelig egnet til å belyse problemstillingen. Arbeidet jeg har lagt ned i utarbeidelsen av en intervjuguide med gjennomtenkte tema og spørsmål har sikret validiteten i stor grad. På samme måte som jeg sikret økt reliabilitet, har jeg også sikret sterk validitet ved å la leseren få et bredt innblikk under hele prosessen omkring datainnsamling og dataanalyse. En faktor som kan problematisere validiteten er min tilknytning til virksomheten da jeg selv er ansatt der. Dette kan bidra til at jeg går inn i forskningsprosessen med et subjektivt syn som ubevisst leder til funn eller egenskaper som egentlig ikke er tilstede.

3.9 Ethiske betraktninger

Når man skal forske på noe og bruke seg selv som verktøy, er det viktig at man er bevisst på rollen man har og at funn som kommer frem er sett og registrert ut fra egne persepsjoner (Kvale, 1996). Dette var det spesielt viktig at jeg var bevisst på da jeg forsker på en institusjon jeg selv er en del av. Det var viktig at jeg var bevisst på at de erfaringene jeg som forsker har med i bagasjen vil kunne ha en påvirkende effekt på forskningen og resultatene som deretter fremkom. Forskerens rolle er viktig, og vedkommende bør inneha to nødvendige egenskaper som innebærer evnen til å identifisere et etisk problem, samt ansvaret rundt forpliktelsen til å handle hensiktsmessig når slike problemer oppstår. Forskeren har en avgjørende og kritisk rolle for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen og for forsvarligheten av etiske beslutninger i ethvert forskningsprosjekt. I intervjuer er forskerens personlige egenskaper svært betydningsfulle da forskeren selv er hovedinstrumentet som benyttes for å få tilgang på kunnskap og data (Kvale, 1996).

I forkant av intervjuene ble alle deltakerne utlevert et informasjonsskriv hvor hensikten med forskningsundersøkelsen ble beskrevet, samt hvem som var forskeren og en redegjørelse av hvem som

var ansvarlig for prosjektet. I skriveet ble det også gjort rede for hvor lang tid intervjuet ville ta slik at deltakerne satt av nok tid, hva datamaterialet skulle brukes til, hvordan materialet skulle oppbevares samt at deltakerne vil bli holdt anonyme og umulig å identifisere. Deltakerne måtte også signere på et samtykkeskjema før intervjuet ble satt i gang. Ved å signere dette viste deltakeren at vedkommende var innforstått med at deltakelsen var frivillig, og at man er bevisst på at man kan trekke seg når som helst uten ytterligere forklaring for avgjørelsen.

Da jeg valgte å gjøre en analyse i en virksomhet hvor jeg selv er ansatt, var jeg som nevnt klar over at dette kan gi utslag på hele forskningsprosessen min. Helt fra utvelgelse av tema til datainnsamling og analyse. Da dette er min arbeidsplass hvor jeg har en sosial relasjon til mine kollegaer kan dette føre til at jeg har blinde flekker som bidrar til at jeg ikke stiller de riktige spørsmålene eller ikke legger merke til essensielle ting. I et forsøk på å bøte for mine subjektive holdninger vil jeg se på hva tidligere forskning sier om tema, og jeg har forsøkt å finne ut hva det mangler kunnskap om slik at jeg kan bidra til å fylle dette tomrommet. For at mine egne holdninger ikke skal ha for stor utslagskraft har jeg brukt mine utvalgte teorier bevisst til utvikling av forskningsspørsmål og for tema i intervjuguiden min. Jeg kan være subjektiv og normativ uten å være bevisst på dette selv, og dette er jeg klar over at kan gi utslag på de resultatene jeg får gjennom min analyse. I et forsøk på å forhindre dette bruker jeg aktivt teorier som styrer mine analyser. På denne måten vil leseren se om jeg danner konklusjoner som er formet av egne meninger og dermed ikke er reelle.

I denne oppgaven har jeg intervjuet avdelingsledere som har en sentral rolle når det kommer til rekruttering av nye medarbeidere. Jeg som undersøger må ta vare på den informasjonen som jeg mottar og gjøre det jeg kan for at deltakerne sitter igjen med en positiv opplevelse rundt det å ha deltatt i prosjektet. Ut ifra etiske hensyn vil både organisasjonen og deltakerne i undersøkelsen holdes anonyme. Ved å gi dem nummer vil det ikke gå an å spore hvem som har sagt hva. Dette vil også gjøre det lettere for leseren å skille dem fra hverandre. Som nevnt benyttet jeg båndopptaker under intervjuene for å ikke miste viktig informasjon. Disse båndopptakene slettet jeg etter at dataens innhold var analysert. På denne måten kan ikke samtalen og de utsagnene som ble gitt spores opp under noen omstendigheter. Forskningsetikken har tre primære krav og dette er informert samtykke, krav på privatliv samt det å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Før jeg startet på min masteroppgave og datainnsamlingen ble satt i gang, meldte jeg studiet mitt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) da alle empiriske undersøkelser som innehar personopplysninger må rapporteres dit. Søknaden ble godkjent og NSD vurderte at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

I neste kapittel vil jeg presentere mine data i lys av det teoretiske rammeverket. Gjennom hele analysen vil Scott`s (2014) pilarer være fremtredende da disse ligger i det institusjonelle rammeverket som legale retningslinjer som legger føringer for hele institusjonen jeg gjør min undersøkelse i.

4 Dataanalyse og drøfting

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere og analysere funn og knytte de opp mot teoretiske begreper. Jeg vil følge rekkefølgen fra den teoretiske framstillingen, men noen elementer vil også analyseres ut fra flere teorier.

4.1 Rekrutteringsprosessen

Forskningsspørsmål 1:

«Hvilken innflytelse har virksomhetens rekrutteringsføringer på lederne i deres rekrutteringsprosesser?»

Alle lederne som deltok i undersøkelsen har som nevnt en sentral rolle ved rekruttering av nytt personal. Organisasjonen driver mye med intern rekruttering som fører til at kunnskap og erfaring beholdes innad i virksomheten. Dette bidrar også til utviklingsmuligheter for ansatte. Hvis det ikke er pågang med søknader fra interne medarbeidere, eller virksomheten anser det som nødvendig med ny kunnskap utenfra som ikke allerede eksisterer i virksomheten utlyses stillinger eksternt. Virksomheten tar hensyn til lovverket som er gjeldende i landet når det kommer til rekruttering, samt at den har rekrutteringsprosedyrer som er globale. Jeg har fått tilgang på virksomhetens overordnede rekrutteringsstrategi som er en «recruitment approach», eller utarbeidede retningslinjer for rekruttering av nytt personal til virksomheten. Dette kan knyttes til Scott`s (2014) pilarer da disse retningslinjene er et eksempel på intern regulativ pilar. Dokumentet inneholder blant annet en seks stegs strategi for lederne i virksomheten for å skape en arbeidsplass som er inkluderende samt mangfoldig. Dette samsvarer med norsk lovverk da dette er forhold som tas stilling til i likestilling og diskrimineringsloven som jeg har gjort rede for tidligere i oppgaven. Lederne ser ut til å omfavne at det er retningslinjer å forholde seg til i forhold til rekruttering og disse er noe man jevnlig går igjennom ved ledersamlinger. Vi kan dermed si at det er knyttet legitimitet til de formelle strukturene omkring rekruttering da like vilkår og prinsipp gjelder for alle (Meyer & Rowan, 1977). Dette gir lederne faste retningslinjer å forholde seg til.

«Ja, det er det jeg liker med store selskap som regel. Det er veldig ordnede forhold». (Leder, 3)

Virksomheten har retningslinjer for rekruttering hvor det står at «*hvordan det rekrutteres er like viktig som hvem som rekrutteres*». Det handler om å bygge varemerket – og det er viktig at rekrutteringen skjer basert på organisasjonens verdier. Ser vi dette opp mot Scotts pilarer (2014) går dette under den normative pilaren. Disse retningslinjene innebærer blant annet at det er viktig at medarbeiderne deler lik kultur og har de samme verdiene som virksomheten. Organisasjonen ønsker å kartlegge under intervjuprosessen at rekrutteringskandidatene innehar de ønskede verdiene, og har dermed en strategisk tilnærming til dette. På denne måten sikrer organisasjonen at riktige mennesker ansettes på riktige vilkår (Holgersson, Høøk, Linghag & Wahl, 2011). Dette gjøres ved at den som blir intervjuet blir presentert små historier med fiktive hendelser, og deretter svarer kandidaten på hvordan vedkommende ville håndtert situasjonen. Dermed dannes et bilde av kandidatens tankesett og verdier.

Det kommer også frem at det skal ansettes mangfold bevisst for å best mulig kunne speile organisasjonens brede kundesegment som ifølge Brandi m.fl (2004) er et markedsargument for mangfold da man appellerer til ulike kundegrupper og kulturer. På denne måten verdsettes unikheten hos individene høyt. Det rekrutteres også for å best mulig kunne møte fremtidens utfordringer. Virksomheten er nøye på hva som forventes av ansatte og hva ansatte kan forvente tilbake. På denne måten ønsker virksomheten å fremstå som transparent – hvor ansatte opplever forutsigbarhet og respekt fra arbeidsplassen. Dette er faktorer som kan bidra til økt lojalitet fra ansatte som igjen kan føre til at de ønsker å forbli i organisasjonen. Dermed går ikke verdifull kompetanse tapt (Nordhaug, 2002). Alt dette viser til at organisasjonen har ryddige forhold og tydelige normative forventninger. Dette kan ses i lys av normative pilarer (Scott 2014) for hva som loves til mennesker som rekrutteres. Organisasjonen anser alle jobbsøkerkandidater som potensielle medarbeidere eller kunder, og på denne måten jobber organisasjonen mot å ha en spennende og inspirerende rekrutteringsprosess i håp om at menneskene som ikke når gjennom nåløyet skal bevares som engasjerte og inspirerte kunder av virksomheten.

4.1.1 Overordnede rekrutteringsstrategier

I undersøkelsen fikk lederne spørsmål om det eksisterte noen overordnede strategier de fulgte under rekrutteringsprosessen. Det var tydelig at organisasjonens verdier ligger til grunn og har en sentral plass under rekrutteringen, noe som gir lederne kjente og faste prosedyrer å følge under utvelgelsen.

«Ja, det går selvfølgelig på disse verdiene – det er jo masse spørsmål vi bruker som er verdibasert. Da har man jo også opplevd at det er ikke alle som passer inn i organisasjonen. Det er noe med det.. det er jo en egen kultur og da ser man jo også i et intervju på mange ulike måter om denne personen passer inn i det vi ser på

som og de verdiene vi har. Og det er også spesielt interessant når vi har rekruttert internt fra andre land. Vi ser jo at verdiene er de samme og holdningene er de samme selv om de kommer fra et land hvor kulturen er utrolig annerledes og arbeidslivet ellers der er totalt ulikt det skandinaviske» (Leder, 1).

Her er det tydelig at både den regulative, normative og kulturelt-kognitive pilaren (Scott 2014) er iboende og godt innbarket i medarbeidere rekruttert internt fra andre land. Man kan finne samme gjeldende regler, normer og verdier og man deler en felles forståelse av det som foregår i organisasjonen. En felles kultur kan ses som institusjonalisert (Berger og Luckmann, 1992) på tvers av landegrensler.

I bunn og grunn var det overensstemmelser om at rekrutteringen var verdibasert og at det er dette som er ønsket ut fra virksomhetens rekrutteringsstrategi. Et svar skilte seg ut, og dette omhandlet KPI eller Key Performance Indicator som er en beskrivelse av kriterier som er mest avgjørende for en virksomhets suksess. Den blir brukt som måleenheter som hele tiden indikerer om man er på rett vei mot å nå virksomhetens overordnede mål (articsalesdevelopment.no). Deltakeren fortalte om KPI om 50 prosent kvinner og 50 prosent menn innad i virksomheten. Denne uttalelsen kan tyde på at vedkommende ikke rekrutterer verdibasert i like stor grad som de resterende lederne, men heller følger «tallene» av hva som mangler av kvinner og menn for å oppnå god KPI. Dette er ikke gunstig da det kan føre til at man går glipp av verdifulle kandidater. Som nevnt under casebeskrivelsen av denne oppgaven er kjønnsfordelingen i virksomheten slik at lederstaben består av 49% kvinner og mer enn halvparten av den øvrige arbeidsstokken består av kvinner. Dette er tall som indikerer at kjønnsfordelingen er god og at KPI'en dermed er så godt som innfridd. At tilskuddet skal komplimentere det eksisterende jobbteamet kommer også frem som en viktig faktor under rekruttering av nye ansatte.

«Vi er ute etter det rette talent og gjerne ser vi det i forhold til hva vi trenger i teamet. Sånn med de siste ansettelsene vi har gjort har det faktisk vært av litt godt voksne personer. Vi har mye unge, men vi ser at for å få den balansen, det å ha noen med litt annen type erfaring bringer noe annet inn i teamet. For det er fort gjort å se at det blir litt likt da når de er i en viss alder og har ca samme bakgrunn» (Leder, 1).

«Jeg er veldig opptatt av å se, ikke nødvendigvis på hva det er folk har av bakgrunn, men jeg er mer opptatt av å se hva synet deres er på mennesker. Det er jeg veldig opptatt av, for jeg tror at hvis du skal jobbe her så trenger man å være

menneskefokusert. Hovedtanken er at du må nødt til å like å jobbe med og rundt mennesker, og ha et oppriktig ønske om å hjelpe de» (Leder, 6).

Lederne ser ikke ut til å ansette bare ut fra kvalifikasjoner, men gjør som Nordhaug (2002) anbefaler og tillegger betydning av god tilpasning til jobb og kolleger stor vekt. Flere av lederne sier at økt mangfold er noe de tenker på når de går i gang med å ansette nye medarbeidere. Men de er også konsekvente på at kjønn eller alder ikke er avgjørende for om du får jobben, det viktigste er at personen passer inn i teamet slik at dynamikken i gruppen er tilstrekkelig god. I dagens arbeidsmarked er økt grad av digitalisering et faktum, og dette er en faktor som blir nevnt omkring problematisering av rekruttering av eldre mennesker. Nødvendigheten av at menneskene befinner seg på et visst nivå eller har evne til å lære for å kunne føle mestring i jobben påpekes. Det finnes ingen kvoteansettelser i organisasjonen for å balansere verken ansettelse av alder, kjønn eller etnisiteter, men HR-avdelingen følger med på utviklingen av prosentene på kjønnene i avdelingen.

«Man er nødt til å passe på avdelingene, spesielt i en avdeling hvor det er mange kvinner. Dette er ikke mine ord, men det har blitt sagt av ansatte der at det kan bli et hønsehus men det er ikke noe jeg vil ha på meg at jeg sier om det. Men jeg ser på dynamikken der at en stor overvekt av jenter tror jeg ikke er sunt» (Leder, 6).

Dette sitatet brukte jeg i innledningen av oppgaven og viser til viktigheten av jevn kjønnsfordeling. Når grupper blir for homogene kan det skape en negativ kultur, og det kan gi dårlig dynamikk når individer blir for like.

En annen leder, som har en sentral rolle både under rekruttering av ledere og medarbeidere sier at det gis større rom for rekruttering av mangfold når det skal rekrutteres medarbeidere.

«Når vi skal rekruttere ledere er det gjerne flere kriterier vi ser etter. Da er det gjerne kvalifikasjonene som det hovedsakelig går på. Er det medarbeidere da har vi litt.. da kan vi åpne opp litt mer og se litt mer etter mangfold, og se etter de personene som vi trenger til avdelingen. Det er ikke nødvendigvis, for det er jo ikke så mye kunnskap som du trenger for å bli ansatt her. Du må kunne snakke greit norsk og du må være 18 år, men du må ikke ha noe utdannelse eller noe sånn» (Leder, 2).

Dette tyder på at det er andre betingelser som gjelder når virksomheten skal ansette ledere. I slike tilfeller har kvalifikasjoner forrang og intensjonen om mangfold omgås. Hvis vi ser dette ut fra et

kulturelt perspektiv (Scott 2014), kan lederne kjenne en samhørighet til hverandre og ha opparbeidet en dynamikk seg imellom som fungerer godt hvor kulturelle oppfatninger har blitt institusjonalisert hos alle. Ut fra erfaring vet lederne at det kan være vanskelig å vedlikeholde samme dynamikk om individer med en annen kulturell bakgrunn kommer inn i lederstilling (Grimsø, 2008). Gnisninger kan oppstå når norske ledere tar sin kultur for gitt, og den nye lederen med annen kulturell bakgrunn gjør det samme. Man er ikke bevisst på de kulturelle forskjellene før problemer oppstår.

4.2 Ledernes tanker omkring mangfold

Forskningsspørsmål 2:

«Hvordan utfordres ledelse i en organisasjon som preges av mangfold og heterogenitet?»

Videre ble deltakerne spurt om deres oppfatning eller definisjon av mangfold for å undersøke om deres oppfatning av fenomenet mangfold samsvarte med virksomhetens holdninger. Tidlig i intervjuet forsøkte jeg å danne et bilde av ledernes oppfatninger, for så å senere presentere Dranges (2014) definisjon av mangfold for å finne ut i hvilken grad dette samsvarte med hverandre. I undersøkelsen kom det frem at alle lederne har relativ lik tilnærming til hva begrepet mangfold innebærer. Gjennom spørsmål har jeg prøvd å få frem deres forståelse, og det nevnes gjentatte ganger faktorer som spredning i alder, kjønn, nasjonalitet, kulturell bakgrunn og interesser generelt. Det nevnes at man ønsker ulikheter og ulike meninger, og at man derfor trenger en heterogen arbeidsstokk.

*«Det er viktig at vi representerer de mange menneskene som kommer til oss»
(Leder, 5).*

Definisjonen jeg presenterte for deltakerne fra Drange (2014) er følgende: *«Mangfoldet blant menneskene utgjør både deres synlige og ikke synlige forskjeller. Dette er for eksempel kjønn, alder, etnisitet, handicap, personlighet, seksuell legning, arbeidsmåte og bakgrunn».*

Dette funnet viser til at denne definisjonen harmonerer med ledernes oppfatning av mangfold.

Virksomheten har en inkluderende profil og er opptatt av inkludering av mangfold og kjønnslikestilling. Det finnes en felles forståelse om at ansettelser skal skje etter hva man har behov for, og at ulik mangfoldbakgrunn hos kandidater ikke er til hinder for deres jobbmuligheter. Dette kan knyttes opp til Scott (2014) i form av en kulturell kognitiv pilar som viser at det er en felles forståelse av at slik gjøres det her i virksomheten. Dette viser også til at hvordan virksomheten fremstiller seg også samsvarer med definisjonen av mangfold og holdningene som eksisterer hos lederne som er ansatt i virksomheten. Gjennom bilde som dannes av virksomheten er det tydelig at de opererer i

henhold til det norske lovverket når det gjelder diskriminering. Det kommer også frem at virksomheten har interne regler som er styrende for hva som er på agendaen i felles møter og lederforum som holdes. På mange måter kan vi gjennom analysen se at det blir tatt for gitt at det er en god verdi med mangfold på arbeidsplassen. Dette vil jeg problematisere når jeg går ut fra Scheins (1985) definisjon av organisasjonskultur: «*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*», og de problemene som kan oppstå innad i en organisasjonskultur når den inneholder mennesker med ulike kulturbakgrunner som kan bidra til å skape disharmoni og konflikter senere i analysen.

Det er tydelig at organisasjonen har et menneskelig fokus. Det gis rom for individualitet og at mennesker skal få være seg selv.

«Mangfold handler om å finne.. forskjeller kort oppsummert. Men det er for raskt å dra en konklusjon om at mangfold handler om farge. Det handler egentlig om hvem vi er som mennesker. Det er det det bunner i for min del, for man kan ha mennesker som ser kjempe like ut, men de kan like helt ulike ting og ha helt forskjellige styrker» (Leder, 3).

Ifølge Drange (2014) finnes det ingen fasit på hvordan man best mulig leder mangfold, men nyttige verktøy er økt bevissthet rundt rekrutteringsprosesser, tilstrekkelig opplæring samt skape rom for relasjonsbygging både blant medarbeidere og ledelsen. Dette kan bidra til å danne et fellesskap og bygge en sterk organisasjonskultur hvor alle føler tilhørighet (Aase, Hals & Trydal, 2006). Hvis man greier å oppnå høy grad av kulturell egalitarisme kan det legge bedre grunnlag for en vellykket virksomhet (Sandal, 2009).

4.2.1 Mangfoldets gevinster

Lederne har klare meninger om at mangfold gir fordeler til virksomheten og er enige om at mennesker med ulik bakgrunn bringer med seg varierende måter å tenke og handle på (Brenna, 2018). Fordeler knyttet til bedre møter med kunder blir også nevnt. Dette er da økt mangfold i arbeidsstokken bidrar til å kunne hjelpe en større andel kunder. På denne måten sikres også konkurranseposisjonen i samfunnet (Johannessen & Olsen, 2009). Det eksisterer enighet omkring det at mangfold gir større bredde og

kunnskap, som igjen leder til bedre dynamikk innad i organisasjonen. Hvis alle medarbeiderne har lignende bakgrunn har man en tendens til å se det samme og komme med like løsninger i møte med utfordringer (Brenna, 2018). Dette er ikke ideelt da organisasjonens kundegruppe presenterer mennesker fra alle samfunnslag. Flere ledere nevner nettopp viktigheten av å reflektere hvem kundene er.

«Alle bringer noe forskjellig med seg, både livserfaring og kulturell erfaring. Dette er viktig når man jobber med mat. Og vi må ta hensyn til våre kunder som er like mangfoldig. Så det er klart at vi kan jo ikke bare være unge jenter i 20-25 år når våre kunder kanskje er 60 år» (Leder, 4).

Lederne deler en felles oppfatning om at ulike lidenskaper, egenskaper og bakgrunn hos medarbeidere bidrar til økt prestasjonsnivå. Ifølge en leder består kundegrunnlaget til virksomheten av femti prosent av alle kundene på Sørlandet, så virksomhetens kundebase er med andre ord svært bred. Dermed dras intern gjenspeiling av kundegrunnlaget frem som en faktor for nødvendigheten av mangfold. Betydningen av gjenkjennelse hos kundene er stor, noe som igjen kan knyttes opp mot Brandi m.fl. (2004) markedsargument for inkludering av mangfold.

Samme leder forteller om en rekrutteringsepisode for noen år siden som kan vise til viktigheten av ulike erfaringer og kulturell bakgrunn i møte med kunden.

For en del år siden ansatte jeg en som kom fra [et annet land] og som hadde bodd i Norge noen år. Det var en kjempeinteressant prosess. For hans opplevelse av [hans avdeling] var en helt annen enn min. Når han fortalte bakgrunnen for dette kunne man jo se at de var jo ikke vant til å putte [hans avdeling] midt i hotteste plassen i boligen. De hadde det i et skur utenfor. Og det som er, at vi får jo disse kundene som for eksempel kommer fra [et annet land] som trenger hjelp til disse tingene, og da tror jeg at vi er langt mer skikket med å ha ulike tanker og syn på ting for å nettopp løse dette» (Leder, 6).

Mennesker med bred erfaring i livet og det å kunne forstå andre menneskers situasjon viser seg å være essensielt for å kunne tilby et mangfold av kunder tilstrekkelig med hjelp. Derfor er det viktig at man ser talentet hos mennesker og ikke holder seg låst til en «sjekk-liste» under rekruttering av nye medarbeidere. På denne måten kan man gå glipp av viktige ressurser som har mye å tilby organisasjonen. Det blir viktig å tilrettelegge for individene slik at alle mestrer oppgavene sine best mulig til tross for hinder som alder, fysiske plager og lignende. Da følger man også diskriminerings og tilgjengelighetsloven. Mangfold danner et helt annet kunnskapsgrunnlag og det finnes store muligheter

for at medarbeiderne kan lære av hverandre. Det er enighet om at mangfold gir tilgang til andre perspektiver, tanker og gjøremåter som igjen er betydningsfullt for utvikling og fornyelse (Brenna, 2018). Altså kan mangfold bidra til å gi organisasjonen et konkurransefortrinn i markedet.

Når det kommer til om lederne anser mangfold som hensiktsmessig er det tydelig at det finnes ulike opplevelser av dette.

«Ja, jeg kan ikke se noen gang der det skal være en ulempe. Du kan jo si det sånn at det er mange som spør om det ikke er problemer med så mange forskjellige kulturer som skal jobbe sammen, men det har jeg aldri i de årene jeg har jobbet her sett eller hatt noen personalsaker på. Men det er klart at når du ansetter mange mennesker med forskjellige bakgrunner og verdensbilder så må du ansette på noe som er likt og det er verdiene våre.» (Leder, 3).

Dette kan igjen knyttes opp mot Scott`s (2014) regulative pilar. Medarbeiderne kan tro på hva de vil og gjøre hva de vil, men på arbeidsplassen må det være like regler for alle som jobber der.

4.2.2 Utfordringer tilknyttet mangfold

Vanskeligheter knyttet til mangfold kommer dypere frem når lederne blir utfordret med mer inngående spørsmål rundt tema. Disse vanskelighetene er knyttet mot et kulturelt perspektiv (Scott 2014), hvor da utfordringer dukker opp når flere kulturer jobber sammen. Som et motstykke til lederens sitat over ytrer en annen leder en litt annen fremstilling av situasjonen, hvor mangel på kunnskap defineres som en mangfoldsutfordring.

«Det finnes utfordringer synes jeg. Og det kommer jo litt an på hvor hen du går i mangfoldet men jeg synes det med kulturforskjeller kan være utfordrende fordi at vi har jo gjerne.. fra andre kulturer, det behøver ikke være så langt unna men vi har en litt annen måte.. det å se lederskap på, og det å være som medarbeider. Så det kan være utfordrende å lede i det fordi det krever litt mer kunnskap som ikke nødvendigvis vi har og finner veldig lett» (Leder, 2).

Det er tydelig at lederne har ulike erfaringer tilknyttet mangfoldet i virksomheten. Komplikasjoner oppstår når medarbeidere og ledere kommer fra andre kulturer man har lite kjennskap til. Deres handlinger og oppførsel kan dermed bryte med det kjente mønstret man er vant med. Dette er gjerne ikke fordi vedkommende ikke ønsker å handle på forventet måte, men kan begrunnes ut fra kulturelle forskjeller og at vedkommende ikke er kjent med de grunnleggende antakelsene som eksisterer i den gitte virksomheten (Schein, 1985). Dette viser til at det å lede mangfold er utfordrende og krever

kunnskap og erfaring (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Komplikasjoner og konflikter er ikke farlig, men må læres å håndteres. Dette kan være vanskelig på grunn av at det eksisterer ulike kulturer i arbeidsgruppen og da konflikter ofte oppstår i grenseområdene mellom ulike grupper mennesker. Både ledere og organisasjoner som helhet må ta de utfordringene som finnes ved å erkjenne og deretter takle interessekonflikter (Bolman & Deal, 2004). Konflikter er gjerne annerledes nå enn hva de var tidligere grunnet samfunnsutviklingen mot et mer heterogent samfunn. Dermed er det flere motstridende meninger, verdier og handlingsmåter som det skal jobbes mot å forene slik at individer skal kunne jobbe sammen på en anstendig og akseptabel måte.

4.2.3 Ulike lederstiler

Det er generelt høy grad av mangfold i avdelingene i organisasjonen. Det er gode aldersspenn, samt en god miks av ulike nasjonaliteter. Flere avdelinger har medarbeidere med bakgrunn fra syv ulike land, noe som viser til at virksomheten er god på rekruttering av etnisk mangfold som er i tråd med diskrimineringslovens formål. Kjønnfordelingen er noenlunde jevnt fordelt, men flere avdelinger sier at de har en liten overvekt av kvinner. Dette gjelder også når det kommer til lederstaben, men denne skiller seg ut da den representerer lite variasjon i nasjonaliteter. Dette begrunnes i kulturforskjeller knyttet til ulike lederstiler. Virksomheten har lederkompetanse som folk bedømmes ut ifra, og denne er utarbeidet fra den skandinaviske modellen (Grennes, 2003). Lederkulturen i Norge kan vise seg å ofte være en utfordring hvis man kommer fra et annet land, og virksomheten har til gode å finne en løsning når det kommer til forening av dette. En leder nevner at det er vanskelig å veilede ledere med andre bakgrunner, fordi de kulturelle erfaringene man har tilegnet seg er noe man har opparbeidet kontinuerlig gjennom oppveksten og er dermed godt innbarket. Ut fra dette kan man tolke at det er enklere å lede *medarbeidere* med andre bakgrunner enn hva det er å lede *ledere* fra andre land. Kanskje dette kan være en medvirkende årsak til hvorfor det er mindre mangfold blant ledere i organisasjonen?

Sverige nevnes som et land med tilnærmet lik lederstil som Norge. Allerede i Danmark er forskjellene merkbare, og disse forskjellene ser ut til å være sterkere og mer framtrædende jo lenger bort fra Skandinavia man kommer. Dette funnet kan kobles opp mot Sandals (2009) teori om kulturell egalitarisme versus hierarki, hvor hierarki søker å fremme ansvarsfull og produktiv atferd gjennom sosiale rangordninger med tilskrevne roller. I virksomheten troner egalitarisme hvor folk i større grad ser hverandre som moralsk likeverdige individer med felles interesser, hvor sosial rettferdighet og ærlighet er sentrale faktorer. Dersom ledelsen (eventuelt ubevisst) har en antagelse om at potensielle ledere fra andre land har en hierarkisk tilnærming til ledelse, kan dette hindre ansettelse av disse. De

kan da ha en forventning om at en hierarkisk innfallsvinkel vanskeliggjør samarbeidet ledere imellom, og ledelse av ansatte som er vant til å bli møtt med en egalitær form for ledelse, kan bli problematisk.

4.3 Organisasjonskultur

Forskningsspørsmål 3:

«Hvordan bidrar et kulturelt mangfold inn på arbeidsplassen?»

4.3.1 Kulturell egalitarisme

Lederne gir uttrykk for at de er bevisst at det kan oppstå konflikter på bakgrunn av mangfold, og da nevnes både miskommunikasjon og divergerende holdninger som grunnlag for dette. Tiltak som kan knyttes til Scott's (2014) regulative pilar slik som klare forventninger og tilstedeværelse av ledere for megling i slike situasjoner nevnes for å hindre at nettopp konflikter finner sted. Videre forteller en leder om en negativ hendelse vedkommende hadde da det skulle rekrutteres ny medarbeider internt fra et annet land. Intervjuprosessen beskrives som «fantastisk», og vedkommende gikk inn med bevissthet om at personen kom fra en kultur som var svært ulik den norske. Opplysninger om at det var kvinnelige ledere i alle ledd i virksomheten ble gitt og vektlagt underveis, da dette er en faktor som er svært ulik fra landet det rekruttertes fra. Vedkommende ble ansatt da den interne organisasjonskulturen så ut til å være sterkt institusjonalisert. Til tross for dette oppsto det frustrasjon og språkkomplikasjoner i den grad at organisasjonen måtte søke hjelp hos NAV.

«Det kan jo være organisasjonen og alt det her, men det er noe som ligger i som er i det landet som kanskje er vanskelig selv om du har jobbet i denne organisasjonen i noen år, så ligger den i bunnen der. Og det så vi jo etter hvert. At det var litt problematisk, og det, selv om vi følte at vi hadde gjort en del ting, så tror jeg ikke vi hadde nok forståelse og kanskje ikke var tydelig nok med at sånn er det og forventninger» (Leder, 1).

Problemets omfang kan ha blitt så stort fordi det eksisterer «tatt-for-gitt-heter» i begge kulturer som ikke har blitt kartlagt godt nok i forkant av intervjuet. Dette er faktorer som kan ha ledet til kulturkræsje når mennesker kommer sammen for å jobbe. Dette kan knyttes opp mot Scotts (2014) kulturelle kognitive pilar, da hvor det eksisterer motstridende oppfatninger av hvordan ting foregår og utføres «her hos oss». Slike forskjeller kan være vanskelig å oppdage før mennesker kommer sammen, og dermed er det vanskelig å gjøre noe med det i forkant av en lignende kollisjon som nevnt over. Dette er også elementer som kan være problematisk å ta opp da man ikke ønsker å virke respektløs eller på

noen måte rasistisk overfor andre kulturer. Episoder omkring denne ansettelsen ble nevnt av flere deltakere. Det er tydelig at forskjeller knyttet til kultur kan være sterkt synlig innad i en organisasjon hvor normer og verdier er sterkt institusjonalisert, og kan bidra til at friksjon oppstår. Hendelsen over kan knyttes mot teorien Hofstede (1993) refererer til angående forhold som utgjør felles grunnleggende problemer verden over. Forholdet til autoritet og individets syn på maskulinitet og femininitet kommer i sitatet frem som en mulig utslagsgivende faktor for at rekrutteringen ikke ble suksessfull. Organisasjonen beskrives av lederne som sammensatt av åpne og ærlige medarbeidere, og hvor det finnes rom for individuelle måter å gjøre oppgaver på. Arbeidsmiljøet bærer preg av at det er mye frihet under ansvar, og det forventes at arbeidsoppgaver blir gjort uten at noen konkret forteller punktlig hva som skal gjøres. Det eksisterer med andre ord en egalitær kultur med innhold av likeverd og ansvarsfølelse. Atferd som bryter med disse mønstrene kan fort oppleves som fremmed. Det viser seg som nevnt at ledere har opplevd konflikter på arbeidsplassen, og da gjerne på grunnlag av ulike kulturer og etnisitet. Nettopp hendelsen med rekrutteringen nevnt overfor brukes som et eksempel hvor grunnlaget til konflikt legges til ulike forventninger og respekt i forhold til autoritet og ulikheter i forholdet leder/medarbeider. Individuer gjør det de blir fortalt de skal gjøre, men ikke nødvendigvis mer. Her kan vi se tendenser til en mer hierarkisk struktur (Sandal, 2009) hvor individet forholder seg til en tilskrevet rolle og de reglene og oppgavene som er tilskrevet denne.

4.3.2 Differensieringsperspektivet og integreringsperspektivet

Det refereres også til hendelser hvor medarbeidere ikke har gått overens da deres forskjellige etniske bakgrunner ikke har vært forenlig av religiøse årsaker. Slike tilfeller kan kobles mot Joanne Martin`s (2002) differensieringsperspektiv som karakteriseres av at det eksisterer meningsforskjeller mellom subkulturer. I episoden nevnt overfor ble utfallet av rivaliseringen at individene ble separert, og dermed gitt jobbskift på ulike dager. Dette viser hvilke sterke og motstridende meninger og verdier som kan finnes hos individer fra ulike kulturer.

Til tross for at mangfold på arbeidsplassen har mange gevinster ved seg, kan ledernes fortellinger gi et bilde av at det likevel ikke bare er rosenrødt. En leder forteller om upassende kommentarer på arbeidsplassen som strider mot verdiene som er gjeldende hos dem. Dette gir også assosiasjoner til differensieringsperspektivet (ibid) hvor forståelsen av «de» mot «oss» er til stede.

«Det er jo gjerne sånn at du hører ting litt sånn i gangene, og jeg kan jo si for jeg har jo flere fra [Land X] i teamet mitt, og det er jo flere fra [Land X] generelt her i organisasjonen. Og da har jeg jo hørt litt sånn kommentar som blir litt sånn sleivete kommentarer om [Mennesker fra land X] og da litt sånn nedsettende om

[Land X] kultur eller det landet eller altså sånne typer ting. Og det er jo litt sånn ja, for det er jo en grunn til at jeg har ansatt de. De er fantastiske folk med fantastisk arbeidsmoral og er superdyktige, ikke sant. Det er jo en grunn til at de er på min avdeling og når man hører sånne ting fra nordmenn da som kommer med sånne.. og det er jo litt sånn småskurringer når det faktisk er helt motsatt» (Leder, 1).

Selv om slike kommentarer blir slengt på en noe spøkefull måte som lederen forklarte dem som, blir det gitt uttrykk for at forventningene man har til medarbeidere internt ikke blir oppfylt når slike tilfeller inntreffer. Dette kan ses i tråd med normativ pilar (Scott 2014) da slike hendelser står i strid med organisasjonens verdier. Dette kan også knyttes mot regulativ pilar da diskriminering på arbeidsplassen ikke skal finne sted under noen omstendigheter ifølge diskrimineringsloven §1. Joanne Martin`s (2002) differensieringsperspektiv er også sentralt da tilværelsen av meningsforskjeller mellom subkulturer kan anses å være tilstede.

I kontrast sier en annen leder følgende:

«Nei, aldri. Altså, jeg vet at det har vært noen sånne kommentarer, men det er jo på en måte hvor.. ja det er kollegiale kommentarer, ikke sant. Men vi har ikke hatt noen utfordringer som liksom har satt seg fast i huet da for å si det sånn» (Leder, 3).

Det er tydelig at det finnes ulik erfaring omkring det å ha en mangfoldig arbeidsstokk. Det fortelles videre at organisasjonen er observant på at det enkelt kan oppstå grupperinger når det er mange ulike nasjonaliteter som jobber sammen, men at dette ikke er en utfordring som er særskilt framtreddende i organisasjonen. En er bevisst på dette innad i avdelingene, og en lar det ikke ta overhånd. Det prates norsk når flere er tilstede da man tar hensyn til at ikke alle er av samme nasjonalitet. Dette viser til en inkluderende holdning som kan knyttes opp til Joanne Martin`s (2002) integreringsperspektiv hvor kulturell harmoni står sentralt. Det skiftes til et språk som alle forstår, og det eksisterer en integrerende kultur hvor ingen skal havne utenfor. Graden av kulturell egalitarisme fremstår som sterk i organisasjonen.

4.3.3 Påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur

En leder framhever fordelene med mangfold og dets gevinster, mens en annen vektlegger kompleksiteten med det. Hendelsen som er beskrevet over kan være et eksempel på at konflikter oftest oppstår mellom ulike grupper eller avdelinger, og at etnisk mangfold kan skape friksjon. Forskjeller i

kultur og væremåte trer fram igjen som den utløsende årsaken til konflikter i organisasjonen. Når mange individer med ulik bakgrunn, erfaringer og arbeidsmåte kommer sammen kan det ofte oppstå komplikasjoner, og dette er noe lederne bør jobbe aktivt med å forene på best mulig måte ved å jobbe mot en sterk organisasjonskultur (Aase, Hals & Trydal, 2006). Det finnes ulike måter å uttrykke seg på verbalt, og i noen kulturer kan disse være mer direkte og brutale enn andre (Grimsø, 2008). En leder viser til at vi er i Norge, og viktigheten av at dette fremheves når man gjør ansettelse av mennesker fra andre kulturer i henholdt til hvordan man opptrer og uttaler seg.

«Jeg vil si jeg har opplevd situasjoner på kultur, og i kultur mener jeg måten man uttrykker seg på eller måten man reagerer på ting. I Norge har vi en rolig måte å uttrykke oss på, men jeg har hatt diskusjoner med mennesker fra andre kulturer hvor de har en helt annen temperatur enn oss på måten de forteller ting på. Det har ledet til situasjoner som ikke er OK, og da må jeg tilbake på at vi er i Norge, og det er her vi er og det er måten vi opptrer på. Jeg har opplevd situasjoner hvor konkret man har gitt en tilbakemelding på noe og hvor jeg har blitt skjelt ut foran alles øyne, og det var ikke en stor ting. Det var en veldig enkel tilbakemelding, og når man da blir kalt rasist så er ikke det akkurat den hyggeligste samtalen da (Leder, 6).

Dette er eksempel på hvordan uttrykksmåte kan endre seg fra kultur til kultur, og ord kan oppfattes ulikt (Grimsø, 2008). Dette kan også referere til undersøkelsen i boken til Hofstede (1993) som viser til hvordan man mestrer konflikter på, herunder også hvordan aggresjon beherskes og hvordan man lar følelser komme til uttrykk, er en faktor som utgjør felles grunnleggende problemer verden over. Ulikheter knyttet til dette bidrar til frustrasjon innad i virksomheten. Dette er også et eksempel på hvilke variasjoner man kan finne med et mer heterogent mangfold på arbeidsplassen. Vi kan ut ifra dette se at lederne er vant til å lede i en spesifikk kulturell kontekst og de verdsetter det som betraktes som en nordisk lederstil med samarbeid og konsensus (Strand, 2007). Både i organisasjonen og i det norske samfunnet generelt blir samarbeid på mange måter tatt for gitt da dette ligger nært knyttet til den nordiske ledelsesstilen. Lederen poengterer at det er viktig at de som ansettes gjøres klar over at vi er i Norge, og at det derfor er de eksisterende normene her og den gjeldende atferden man skal forholde seg til. Men er det så enkelt når det norske samfunnet blir mer og mer heterogent? Språkbarrierer kan skape vanskeligheter både tilknyttet lav kunnskap hos medarbeiderne som har bakgrunn fra andre land, men også fordi ord kan ha ulikt meningsinnhold for individer.

4.4 Organisasjoner i lys av institusjonell teori

Forskningsspørsmål 4:

«Hvordan er lederne sosialisert og forsøkt institusjonalisert inn i virksomhetens tankesett og verdier?»

4.4.1 Institusjonalisering

Gjennom funn kan vi se at organisasjonen kontinuerlig jobber med institusjonalisering av holdningene hos lederne gjennom felles lederforum for å vedlikeholde/minne lederne på hvilken atferd som er gjeldende i virksomheten. Lederne blir også jevnlig drillet på retningslinjene som gjelder ved rekruttering av nytt personal.

«Altså vi legger veldig mye vekt på organisasjonsverdiene våre, og om de vi ansetter reflekterer de da. Så det har vi, om ikke årlig, men vi har hatt det noen ganger mens jeg har vært leder, vi har noe som kalles lederforum hvor alle ledere er så går vi gjennom sånne ting da» (Leder, 5).

Da det ble stilt spørsmål om hva lederne vektlegger hos den enkelte ansettelseskandidaten er det tydelig at et flertall av dem ansetter ut ifra verdier og holdninger hos individene. Vi kan dermed se at ledersamlingen fungerer til sin hensikt, og lederne ansetter ut fra virksomhetens ønskede kriterier. At man er menneskefokusert, har god samarbeidsevne og er initiativrik vektlegges høyt. Det er iøynefallende at så mange omtaler disse verdiene på samme måte, og det kan være en indikator på at verdiene er sterkt institusjonaliserte (Berger & Luckmann, 1992)

Hvis vi ser på ledernes synkrone meninger omkring at mangfold gir fordeler til virksomheten og at mennesker med ulik bakgrunn bringer med seg varierende måter å tenke og handle på, kan vi se en antydning til at mangfold på arbeidsplassen er noe som blir tatt for gitt. Disse holdningene deles av lederne og er noe som «sitter i veggene» i institusjonen, og kan dermed knyttes mot Scott's (2014) kulturelle kognitive pilar. Det eksisterer en felles oppfatning om at mangfold er noe som skal inkluderes her hos oss. Flere ledere sier at de får kursing når det kommer til bevisstgjøring og håndtering av fordommer gjennom felles lederforum. Virksomheten ønsker å forme de ansatte slik at de har et åpent sinn i møte med ulike mennesker. Dette kan knyttes til den normative pilaren, da formålet er å forme gode holdninger hos alle ansatte. En leder sier at egne fordommer har blitt flyttet etter ni år i virksomheten, noe som er et eksempel på at organisasjonen lykkes med institusjonalisering av ønskede holdninger. Lederne blir oppfordret til å til enhver tid tenke at virksomheten skal bestå av

et stort mangfold mennesker og at man skal ansette den som er best kvalifisert for jobben. Det er viktig å være bevisst over de fordommene man har, og akseptere at mennesker kan være annerledes fra en selv. Det er tydelig at noen av lederne som har jobbet i andre bransjer og virksomheter ikke har vært borti mangfold på samme måte før de begynte å jobbe i denne virksomheten. Sammensetningen av menneskene fra tidligere jobberfaringer forklares som mer homogene, og arbeidsplassen som undersøkes skiller seg ut med at den har rom for «alt». Det nevnes at virksomheten tar inn praksiselever og mennesker som generelt har utfordringer i arbeidslivet ellers, noe som viser at virksomheten er inkluderende og tar samfunnsansvar.

«Når det gjelder å komme fra et annet yrke da så er det jo som natt og dag hvordan [...] kontra for eksempel [...]. Ja jeg har jo jobbet med folk som jeg ærlig kan si er rasister og litt sånne ting, hvor ordbruken er noe helt annet enn hva man er vant med på [...]. Så [...] som arbeidsplass når man tenker på mangfold generelt er jo helt fantastisk i forhold til det arbeidsyrke eller gruppen som [...] er». (Leder, 5).

Medarbeiderne ser ut til å oppleve markante forskjeller fra tidligere yrker eller bransjer sett opp mot hvordan de opplever virksomheten de arbeider i på nåværende tidspunkt.

4.4.2 Omdømme

Problemet med språklige vansker som er omtalt over, kan også belyses i henhold til litteraturen om legitimitet og omdømme (Johannessen & Olsen, 2009). For å beholde et godt omdømme utad blir mangfold problematisert i forhold til nødvendige norskkunnskaper. Medarbeiderne jobber tett på kunder og det eksisterer et behov om at kunder og medarbeidere skal forstå hverandre for å unngå feil som både kan koste virksomheten dyrt, men som også kan ha en innvirkning på kundens serviceopplevelse og tilfredshet knyttet til denne.

«Det jeg først og fremst vektlegger under rekruttering er at personen kan snakke godt norsk. Det er viktig, for selv om at vi skal ha et stort mangfold så bor vi i Norge og det er viktig at vi kan ha god kommunikasjon på avdelingen sånn at vi unngår salgsfeil og sånne ting da» (Leder, 5).

«Norskkunnskap blir viktigere og viktigere og det kjenner jeg personlig er et vanskelig aspekt inn i det da vi snakker om mangfold. For man har ansatte som man da tenker hvordan kan jeg ansette de og være sikker på at de blir forstått. God norskkunnskap er et viktig aspekt i det at vi skal kunne jobbe flere steder. Det er jo veldig ofte i litt for mange år, sånn i mitt ståsted, så har man sagt litt

generelt på huset, at snakker man ikke bra norsk, men man virker hyggelig utad så kan man jobbe på [en avdeling med mindre kundekontakt]. Det vi må huske på er at det fremdeles er et menneske som skal hjelpe kundene» (Leder, 6).

Det finnes altså meninger om at visse krav må stilles overfor medarbeidere for å kunne sikre kunder en god opplevelse, og dermed beholde et godt omdømme. Til tross for at virksomheten jobber mot en inkluderende profil, blir det likevel gjentatt at visse norskkunnskaper kan man ikke utelate når nye medarbeidere skal ansettes. Dette er noe virksomheten nå i større grad vektlegger innad, for å bedre ruste seg i møte med konkurrerende virksomheter og økt netthandel. Dette kan også ses opp mot virksomhetens måloppnåelse, og er krav som virksomheten har for å beholde sin konkurransekraft. Det er en privat virksomhet som har budsjetter og resultater å nå, og den må dermed justere seg etter det som er nødvendig for å nå organisatoriske mål. Det kan diskuteres om det å velge bort individer på grunnlag av språk er i tråd med diskrimineringsloven hvor formålet er å hindre diskriminering nettopp på grunn av dette. På den annen side har mennesker med minoritetsbakgrunn i likhet med andre arbeidssøkende selv hovedansvaret for å være kvalifisert for arbeidsmarkedet (Grimsø, 2008 s.85).

Mangfold i arbeidslivet er relativt nytt, og det fremkommer at virksomheten var tidlig på banen når det kommer til inkludering av nettopp dette.

«Jeg tenkte mye på det i begynnelsen når vi åpnet. Da var det et litt større tema fordi man kom fra et arbeidsliv som egentlig ikke hadde tenkt på det i det hele tatt. Og denne organisasjonen har vært ganske langt framme og hatt det på agendaen ganske lenge, så det var litt nytt for meg egentlig. For når jeg ser på tidligere arbeidsgivere så har man ansatt mye, altså en viss type mennesker da. Her har det vært sånn at vi skal ha mangfold. Så jeg tenkte mye på det i begynnelsen og måtte jobbe en del med egne fordommer men nå er det blitt mer integrert» (Leder, 2).

Holdninger omkring inkludering av mangfold kan sies å være institusjonalisert i virksomhetens vegger. Den normative pilaren er framtreddende i det at virksomhetens målsetning er å være inkluderende, og det er også slike holdninger som forventes av lederne som tar del i rekrutteringsprosessene. Det er tydelig at lederne ser klare fordeler med mangfold i arbeidsstokken. Som man kan lese i sitatet ovenfor ble egne fordommer nevnt, og hvordan disse måtte jobbes med. Fordommer er noe alle mennesker har, men ut fra hvordan lederne ser på mangfold pr dags dato ser det ut til at virksomheten har klart å danne en kultur hvor fordommer legges til side og man møter nye mennesker med et åpent sinn.

5 Oppsummerende analyse og konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å få et innblikk i ledernes holdninger omkring mangfold og hvilke negative og positive erfaringer de har tilknyttet dette. Det viser seg at virksomheten har vært relativt tidlig ute med inkludering av mangfold. Organisasjonen legger til rette for at lederne skal utarbeide inkluderende holdninger og ser på mange måter ut til å lykkes med dette. Det fremstår som at lederne har dannet en kollektiv definisjon av mangfold og ser hvordan det kan bidra til nye tankemønstre og øvrig utvikling. Virksomheten ser ut til å ha en inkluderende holdning tilknyttet rekruttering, og det kan fremheves som et hovedfunn at organisasjonen har institusjonalisert lovverket. Det ligger til grunn for «alt» som foretas hos dem. Det er en del av de normene og den kulturen som tas for gitt i virksomheten. Funnet i undersøkelsen viser at organisasjonen er god på rekruttering av mangfold, og da gjerne av individer med ikke-vestlig bakgrunn. Flere ledere forteller at de har syv ulike nasjonaliteter i sine avdelinger, noe som tilsier at det eksisterer et bredt etnisk mangfold. Dermed ser ikke dette funnet ut til å samsvare med tidligere forskning utført av Vaage (2014) angående skepsis tilknyttet rekruttering av etnisk mangfold. Dette kan heller ses som mer utbredt på ledernivå da det underveis kommer frem at det skorter med mangfold blant ledere i virksomheten. Dette gjelder også for organisasjonen internasjonalt, og de ser ikke ut til å ha klart å finne en god løsning på inkludering av dette. Det blir sagt at man kan se etter mer mangfold når det rekrutteres medarbeidere da det ikke eksisterer spesifikke krav til utdanning og lignende for å bli ansatt som medarbeider, men man ser etter flere kriterier når det ansettes ledere. Disse kriteriene går hovedsakelig ut på kvalifikasjoner. Her er det tydelig at organisasjonen omgår intensjonen om mangfold, som ellers ytres utad. Kvalifikasjoner settes først, og dette er noe som kan knyttes opp mot offentlig og privat sektor og styringsretten som i større grad eksisterer i privat sektor.

5.1.1 Funnet koblet til mangfoldets fordeler og ulemper

Det blir gjentatt at mangfold er viktig for å gjenspeile kundemassen i samfunnet og at det gir et konkurransefortrinn. Gjennom funnet i undersøkelsen ser det ut til at det å ha ett flerspråklig personal gir en bredere mulighet til å kommunisere med mennesker som ikke mestrer norsk, samt gir større mulighet for å bistå flere kunder med ulik språklig bakgrunn. Dette er noe som samsvarer med tidligere forskning om hvilket konkurransefortrinn mangfold kan utgjøre (Ledernytt, 2018). Utad fronter virksomheten bare fordeler med mangfold, og det kan se ut som disse tas for gitt. Men når vi går dypere inn i ledernes tanker og erfaringer omkring det kommer nyansene frem. Det kommer frem at i et kulturelt perspektiv (Scott 2014) kan mangfold skape vanskeligheter og utfordringer, men lederne har ulike meninger omkring at det eksisterer konflikter i virksomheten. Noen mener at

utfordringer ikke eksisterer fordi at mangfold er ønsket og at organisasjonen er åpen. Likevel kan vi se ut fra samtalene med ledere at det har oppstått noen episoder, og da gjerne internt mellom medarbeidere. Kulturforskjeller og språklige barrierer står sentralt. Tidligere har virksomheten ansatt mennesker med dårlige norskkunnskaper, da noen stillinger ikke krevde direkte kundekontakt. I dag er det i større grad et helhetsbilde av virksomheten utad som gjelder. Økte ytre krav både fra kunder og teknologi/digitalisering krever høyere grad av norsk språkmestring. Det er også viktig å tenke på at virksomheten er privat og har mål som skal nås for eksempel i henhold til budsjett og effektivitet. Virksomheten er avhengig av fremgang for å kunne beholde og lønne alle ansatte. Dermed kan ikke organisasjonen ansette hva som helst, men må også tenke strategisk fremover over hva som er gunstig for virksomhetens driftsresultater. Dette er også en faktor som kan være avgjørende for virksomhetens omdømme utad, og dermed dens videre eksistens.

Bildet er ikke entydig positivt. Når jeg graver litt dypere og stiller oppfølgingsspørsmål, avsløres det at utfordringer knyttet til *ledere* med annen kulturell bakgrunn er fremtredende i virksomheten. Dette handler i stor grad om at hvert individ (både norske og utenlandske) tar sin egen kultur for gitt, og de motstridende kulturelle forskjellene blir et problem før man er i det hele tatt er klar over ulikhetenes eksistens.

5.1.2 Implikasjoner for praksis og videre forskning

I dette avsnittet vil jeg reflektere rundt mine funn og komme med forslag både til praksis og forskning. Vi kan se gjennom den skandinaviske lederstilen (Grennes, 2003) som innebærer faktorer som tillit, ærlighet, liten distanse mellom leder og medarbeider, at norske ledere har noen verdier eller erfaringer som kan fasilitere hans eller hennes evne til å lede mangfold. De mellommenneskelige relasjonene er noe som får større fokus i skandinavisk ledelse sett opp mot andre land som er mer konkurranse- og resultatorientert. Dermed er Norge et land som i stor grad skulle kunne lykkes med mangfold i arbeidsstokken. Det handler om at lederne må gjøre seg bevisst på de mangfoldtyper og mønstre som er fremtredende i virksomheten de befinner seg i. Det å sette fokus på grupper som svinner hen i mengden, og som dermed ikke blir hørt og sett i like stor grad som resten av arbeidsstokken, blir en sentral oppgave for ledelsen (Einarsen & Skogstad, 2011). Man ønsker å legge til rette for sameksistens av individer til tross for forskjeller blant dem, og man må da være villig til å legge det arbeidet som kreves, inn i prosessen. Når man ser dette opp mot organisasjonen jeg gjør min undersøkelse i kommer det frem at lederne er vant til å lede innenfor en spesifikk kulturell kontekst, og at medarbeiderne bør tilpasse seg dette og de gjeldende normene som eksisterer ved den nordiske lederstilen. Da er det viktig å tenke på at Norge ikke er like homogent som det en gang var. Vi er i en

endring mot et mer heterogent og pluralistisk samfunn. Norge har vært et homogent land som nå er i endring da vi stadig får flere innvandrere og andre-generasjonsinnvandrere. Hvordan vil det norske samfunn som har vært preget av en egalitær (Sandal, 2009) og skandinavisk lederstil (Grennes, 2003) utvikles i møte med et mer heterogent samfunn? Det er på mange måter lettere å være egalitær når menneskene man arbeider med stort sett er like og for det meste deler de samme holdningene og verdiene. Det vil med andre ord bli vanskeligere å sosialisere ledere fra andre land med en mer hierarkisk betraktning inn i de samme holdningene. Nye studier kan bidra til teoriutvikling om hvordan den egalitære lederstilen utfordres av mer hierarkiske innfallsvinkler. Vil vi fortsatt ha en såkalt skandinavisk lederstil? En annen innfallsvinkel er å studere om den hierarkiske holdningen også smitter over på de ansatte; får vi en passivisering av de ansatte – som gjør at de ikke tar ut sitt potensial? Hvordan vil det i så fall påvirke utviklingen av virksomheten?

For virksomheten er det viktig at organisasjonen åpner opp for endringene som skjer og tilpasser seg disse. Det er viktig at virksomheten ikke lukker øynene for problemer og som et resultat holder mangfold borte fra lederstillingene. På denne måten kan mye ressurser gå tapt. Det blir avgjørende at man tar tak i problemet og skaffer mer læring og utdanning for å bedre ruste lederne i møte med slike utfordringer. På denne måten får lederne verktøy å benytte seg av når utfordringer oppstår, og man er mer bevisst på utfordringer som kan komme. Virksomheten kan også gripe tak i de mulighetene som finnes ved å heve kompetansen hos potensielle ledere som allerede er ansatt i virksomheten. Dette vil også signalisere at det finnes muligheter for avansement, samtidig som at individene kan «formes» etter ønske før de trår inn i lederstilling. Slik kompetanseheving kan for eksempel innebære språkkurs, støtte til utdanning, tilrettelegging for kurs på universitet eller videregående skole for de som mangler det. Alt dette er tiltak som kan heve kompetansenivået hos medarbeidere.

5.1.2.1 *Interkulturell kommunikasjon*

Et tiltak som kan være aktuell for virksomheten, kan være å øke kompetansen på interkulturell kommunikasjon. Interkulturell kommunikasjon kan læres (Hostede, s.251, 1993).

Det er tre faser knyttet til læring av interkulturell kommunikasjon og det er bevissthet, kunnskap og ferdigheter. *Bevissthet* må komme først. Det innebærer at man må være bevisst og klar over at man bærer med seg en bestemt mental programmering på bakgrunn av sin oppvekst slik den fortonet seg, men også av at andre som har vokst opp i andre miljøer, av gyldige grunner bærer med seg andre mentale programmeringer. Hvis man er bevisst på dette har man lettere for å forstå de motiver som driver personer som er helt ulik en selv. Videre blir *kunnskap* viktig. Skal man fungere med andre bestemte kulturer må man ha kunnskap om dem. Man må lære hvilke symboler og verdier de har og

sette seg inn på hvilke punkter deres verdinormer skiller seg fra våre. *Ferdigheter* må bygge på bevissthet og kunnskap pluss praksis eller øvelse. Vi må kjenne til og anvende den andre kulturens symboler, og oppleve den tilfredsstillelsen det er å klare seg godt i nye omgivelser.

Viktigheten av interkulturell kommunikasjon blir også sentral når det kommer til vellykket rekruttering av ledere fra andre kulturer og land, og videre forskning kan knyttes opp mot hvordan virksomheter håndterer dette. Det vil kreve mer å lede mennesker når mange ulike synspunkter og kulturelle perspektiver skal bli hørt og tatt hensyn til. Dette vil kunne skape nødvendigheter for en ny måte å lede og samarbeide på. Hvordan skal man få til dette på best mulig måte? Undervisning tilknyttet dette kan som nevnt over være en løsning. Dette er noe som kan forskes videre på.

5.1.3 Regulative strukturer

I dag legges det til rette for at flere individer skal ut i arbeid. Dette kan vi se gjennom utarbeidelse av strukturer som lovverk som jeg har vist til tidligere i oppgaven. Disse er med på å forhindre at mennesker skal havne utenfor arbeidslivet, og diskriminering blir i mange tilfeller slått hardt ned på. Dette er strukturer som bidrar til en mangfoldig arbeidsstokk, og det er viktig å være bevisst på at å jobbe med mangfold og mangfoldsledelse er en kontinuerlig prosess (Einarsen & Skogstad, 2011). Det er ikke gjort på en -to – tre. For å få ett personal med mange ulikheter til å jobbe godt sammen vil man være avhengig av at de respekterer hverandre, og da må det ofte holdningsendring til. Det må settes klare og tydelige mål for hva en ønsker å oppnå og dette må presenteres innad i virksomheten. Fortrinnsvis må man også vise en klar handlingsplan for hvordan man ønsker å komme dit (Einarsen & Skogstad, 2011). Ledelsen må sørge for at det jobbes mot en organisasjonskultur som bygger på en felles visjon. Tanken er et inkluderende arbeidsmiljø hvor mangfoldet jobber godt sammen og kan omgås uten videre komplikasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det kan være positivt om ledelsen fokuserer på tilrettelegging for utveksling av erfaring mellom de ansatte og et sted for felles læring. Gjennom sosial omgang blant medarbeiderne kan de bli kjent med hverandre på flere ulike plan. Dette kan bidra til forståelse og aksept, og vil kunne forbedre arbeidsmiljøet (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen, & Øiaas, 2012). I organisasjonen jeg gjør min undersøkelse i er de gode på å skape felles arenaer med fester som inkluderer alle i organisasjonen, samt sosiale sammenkomster for hver enkelt avdeling. Dermed kan vi si at organisasjonen er god på å skape arenaer for relasjonsbygging mellom sine ansatte. I organisasjonen ser det ut til at gjensidig respekt mellom menneskene er en grunnleggende byggekloss.

Det er viktig å tenke på at rekruttering av mangfold ikke bare skal ses på som noe som er nødvendig for konkurranse blant virksomheter. Sett bort fra markeds konkurransefordeler ved det er rekruttering av mangfold humant. Ethiske argumenter for mangfold kobles til verdier som rettferdighet og menneskeverd. Et viktig argument er at et arbeidsliv med mangfold som er inkluderende og har rom for alle vil være et viktig signal overfor den oppvoksende generasjonen og personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet (Berg, Garvik, Svendsen, Thorshaug & Øiaas, 2018). Samfunnet vil preges av økt innvandring, samt at vi står overfor en kommende eldrebølge som vil påvirke sammensetningen av samfunnet. Det er viktig å huske på at eldre mennesker er ressurser de også. Dette er i dag synlig ved at en stor andel av menneskene som sitter eksamensvakt på skoler og universiteter ofte er pensjonister. Mennesker har mye å stille opp med, og ønsker ofte dette til tross for økt alder. Det kan dermed være hensiktsmessig å tenke nytt omkring hvordan disse ressursene kan benyttes på best mulig måte i den grad det lar seg gjøre. Eldre mennesker kan sitte på nyttig og viktig kunnskap som kan være til hjelp for å sosialisere for eksempel nye landsmenn eller hjelpe handicappede med gjøremål i hverdagen og lignende. Under rekruttering kan det være lurt å se utenfor de faste rammene man har, og se hvilket potensial som eksisterer i de forskjellige menneskene. Vi er på vei mot et mer mangfoldig samfunn med alt dette innebærer, og man vil måtte samarbeide med, og lede mennesker med andre holdninger og verdier enn man er vant med fra tidligere. Gjennom undersøkelsen min kom det fram at dette er noe som vil skape utfordringer. Likevel er det viktig å forstå at samfunnsendringene er et faktum, og mangfoldet er i stor grad kommet for å bli. Dermed er det viktig at man justerer og finner en måte man kan forenes på og hvor man er kapable til å arbeide side om side.

5.1.4 Privat versus offentlig sektor

Organisasjonen jeg gjør min undersøkelse i er som nevnt i privat sektor, men de er likevel regulert av lovverket. De er dermed styrt på samme måte som offentlig sektor, men samtidig har de økt grad av styringsrett som kan tas i bruk. Dette er noe virksomheten ser ut til å benytte seg av når det kommer til avviket bort fra mangfold når ledere rekrutteres. Har virksomheten noen visjoner om mangfold på ledernivå, og skal lederstaben avspeile mangfoldet på lik linje som medarbeiderne? Kan resultatet bli å gå glipp av mye innovasjon og nytenkning ved å begrense det på denne måten, når mangfold i arbeidsstokken for øvrig refereres til som nyskapende? Når vi snakker om privat versus offentlig organisasjon, viser Jacobsen (2019) til at rent offentlige organisasjoner er betydelig mer profesjonalisert enn private – noe som viser til at offentlige organisasjoner hovedsakelig utfører oppgaver som setter spesifikke utdanningskrav for å kunne utføre dem. Dette er for eksempel yrker knyttet til helse og undervisning. Det å lede offentlige organisasjoner innebærer dermed i større grad å

lede profesjonaliserte medarbeidere (Jacobsen, 2019 s. 147). I og med at organisasjonen ikke krever noe utdannelse generelt på medarbeidernivå er det enkelt for dem å ta inn mangfoldige medarbeidere når det er få krav som må innfris for å bli ansatt. Ut ifra funn kan det også se ut til at det er lite problematikk rundt det å lede mangfold når det er snakk om mangfold blant medarbeidere, men at utfordringene kommer når mangfoldet når ledelsen. Kanskje er det enklere å forholde seg til forskjellene som mangfold utgjør når man har de på en viss distanse, og oppgaver i større grad delegeres til dem? Sett opp mot å skulle samarbeide på en tettere måte i det daglige arbeidet omkring oppgaveløsning og andre administrative oppgaver som krever samarbeid. Det kan se ut til at problemene oppstår når mangfoldet kommer tett innpå og mangfoldige meninger skal bli hørt og ulike kulturelle perspektiver skal tas hensyn til. Da kommer meningsforskjellene frem, og komplikasjoner knyttet til mangfold på arbeidsplassen blir i større grad synlig.

Jeg vil også påpeke at funnene jeg gjør i min undersøkelse er like relevant for offentlige organisasjoner da samfunnsendringene er noe som påvirker alle sektorene. Likevel er det viktig at hvis organisasjonen ønsker å fremstå så legitimt inkluderende som den i utgangspunktet gjør, er det viktig at mangfold kommer til i alle avdelinger i organisasjonen og at målet om inkludering ikke blir forbigått når utfordringer tilknyttet mangfold dukker opp. Dette bidrar også til å signalisere verdier utad, og viser til videre utviklingsmuligheter for den operative kjernen hvor mangfoldet i størst grad befinner seg. Dette kan være viktig for å beholde motiverte ansatte som ser muligheter for avansement da intern rekruttering er utbredt i virksomheten. Det er også viktig at virksomheten er observant på at det kan oppleves som en barriere om bare en type mennesker får mulighet til å nå opp til øvrige stillinger. Det kommer frem at lederne har opplevd komplikasjoner som har oppstått knyttet til kultur-kræsj. Lederne har ikke nok kunnskap og erfaring når det kommer til håndtering av dette. Det er viktig at virksomheten ikke lukker øynene for problemer og som et resultat holder mangfold borte fra lederstillingene. På denne måten kan mye ressurser gå tapt. Det blir avgjørende at man tar tak i problemet og skaffer mer læring og utdanning for å bedre ruste lederne i møte med slike utfordringer. På denne måten får lederne verktøy å benytte seg av når utfordringer oppstår, og man er mer bevisst på utfordringer som kan komme. Virksomheten kan også gripe tak i de mulighetene som finnes ved å heve kompetansen hos potensielle ledere som allerede er ansatt. Dette vil også signalisere at det finnes muligheter for avansement, samtidig som at individene kan «formes» etter ønske før de trår inn i lederstilling. Slik kompetanseheving kan som nevnt for eksempel innebære språkkurs, støtte til utdanning, tilrettelegging for kurs på universitet eller videregående skole for de som mangler det.

5.1.5 Oppsummering og konklusjon

For å svare på problemstillingen min «*Hvilket fokus har ledere i en stor virksomhet på Sørlandet på mangfold når det kommer til rekruttering? – og hvilke fordeler og ulemper finnes det ved mangfold i arbeidsstokken?*» kommer det frem at lederne deler virksomhetens overordnede fokus på inkludering av mangfold i henhold til rekruttering -da spesielt på medarbeidernivå. Ut fra funn kan det som nevnt se ut til at det er mindre problematisk å lede mangfold når det befinner seg på det operative nivået. Fordelene mangfold gir er spesielt fremtredende i møte med kunder som har et annet hovedspråk enn norsk. Da viser mangfoldet seg å være til stor hjelp med ulike språkferdigheter. Også erfaringer knyttet til kulturelle vaner i ulike kulturer springer fram som en verdifull ressurs i møte med kunder. Kulturforskjeller og ulike holdninger knyttet til lederskap og arbeidsmåter viser seg å være hovedårsaker til konfliktene som finner sted. Jeg vil foreslå at organisasjonen ikke lar seg skremme av de episodene med konflikter som har vært. Det belyser i stor grad viktigheten av å søke mer kunnskap for å kunne møte kulturelle utfordringer og andre utfordringer som kommer når arbeidslivet skifter fra å være mer homogent til å bli mer heterogent. Gjennom min undersøkelse har jeg kartlagt viktigheten av kulturell forståelse da dette viser seg å kunne være en avgjørende faktor for økt inkludering av mangfold i alle ledd i virksomheten.

6 Litteraturliste

Aase, A. Hals, A. H. Trydal, I. (2006). *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand. Portal forlag.

Berg, L. N. (2015). *Multifaglig ledelse – Hybridisering i sykehusledelse etter NPM-reformer*. Bergen: Universitetet i Bergen. Hentet fra:

<file:///C:/Users/idacj/Downloads/Multifaglig%20ledelse.%20Hybridisering%20i%20sykehusledelse%20etter%20NPM-reformer.%20Laila%20Nordstrand%20Berg.pdf>

Berger, P. L. Luckmann, T. (1992). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London, England. Published by the Penguin Group.

Berg, B. Thorshaug, K. Garvik, M. Svendsen, S. Hellan, Ø.S. (2012). *Hvorfor mangfold? – En studie av ulike forståelser og praktiseringen av mangfold*. Hentet fra:

<https://samforsk.no/Sider/Publikasjoner/Hvorfor-mangfold.aspx>

Bolman, G.L. Deal, E. T. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 3.Utgave. Oslo. Gyldendal Norske Forlag.

Brandi, S. Hildebrandt, S. Nordhaug, I. W. Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse – utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo. Universitetsforlaget.

Brenna, L.R. (2018). *Mangfoldsledelse. Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. 1.Utgave. Oslo. Cappelen Damm AS.

Brenna, Loveleen (2016) Hentet fra:

<https://velferd.no/velferdbloggen/2016/nar-mangfold-er-den-nye-normalen>

Brønn, P. S. Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner*. 1.Utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Busch, T. Vanebo, J.O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 3.Utgave. Otta. Engers boktrykkeri A/S.

Christoffersen, L. Johannessen, A & Tufte, P A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.Utgave. Oslo. Abstrakt forlag.

Drange, Ida (2014). *Mangfoldsledelse – en kunnskapsoversikt*. Hentet fra:
<http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Mangfoldsledelse>

Einarsen, S. Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2.Utgave. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Folkestad. S. (2018). *Kvotering har ikke hjulpet*. Hentet fra:
<https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/april/kvoteringslov/>

Grennes, T. (2003). *Scandinavian Managers on Scandinavian Management*. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands

Grimsø, R. (2008). *Personaladministrasjon - Teori og praksis*. 4.Utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Hagedorn-Rasmussen. P. Kamp. A. (2004). *Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke?* Tidsskrift for arbejdsliv. 6 årgang. Nr.2.

Hellman, Espen (2017). *Key Performance Indicator – Hva? Hvorfor? Hvordan?* Hentet fra:
<https://blogg.salesdevelopment.no/2017/07/21/kpi-key-performance-indicator-hva-hvorfor-hvordan>

Holgersson, C. Høøk, P. Linghag, S. Wahl, A. (2011). *Det ordnar sig. Teorier oom organisation och kôn*. 2.Opplag. Lund. Studentlitteratur AB.

Hoftede. G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo. Bedriftøkonomens Forlag.

Høy-Petersen, L. (2018). *Avstanden mellom et ja og et nei. En kvalitativ studie av kriterier for ansettelse i offentlige og private virksomheter*. Kristiansand. Universitetet i Agder.

Iversen, O.I. (2015). *Rekrutterings og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon. En sammenligning av ledere i offentlig og private organisasjoner*. 1.Utgave. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.Utgave. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.Utgave. Oslo. Cappelen Damm.

Johansen, J.K (2017, 24.April). *Må vi følge et kvalifikasjonsprinsipp ved ansettelser?* Hentet fra: <http://ledernett.no/m%C3%A5-vi-f%C3%B8lge-et-kvalifikasjonsprinsipp-ved-ansettelser>

Johannessen, J.A. Olaisen, J. Olsen, B. (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat*. Oslo. Cappelen akademiske forlag.

King, Gary. (1994). *Designing social inquiry*. New Jersey: Princeton University Press.

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon*. Oslo. Universitetsforlaget.

Kvale, S. (1996). *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*. Sage publications. Thousand Oaks, California.

Ledernytt, 2 januar 2018:

<https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>

Martin, J. (2002). *Organizational culture – Mapping the terrain*. Sage publications. Thousand Oaks, California.

Meyer, J. W. og B. Rowan (1977). "Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363 (k)

- Nordhaug, O. (2002). *LMR – Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. 3.Utgave. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Reisel, L. Teigen, M. (2014). *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. 1.Utgave. Oslo. Gyldendal Norske Forlag.
- Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser - En veiviser*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen – Utfordringer og virkemidler*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Scott, W.R. (2014): *Institutions and organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks: Sage Publications, kap 3, s. 55-85 (k)
- Scott, W.R. og G.F. Davis (2007) ”The Subject is Organizations, The Verb is Organizing.” i W.R. Scott og G.F. Davis: *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems* kap 1. Upper Saddle Oak, N.J.: Pearson Education, s. 1-34 (k)
- Strand.T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.Utgave. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- SSB.NO (2019). Hentet fra:
<https://www.ssb.no/innvbef>
- Traavik, L. E. M (2006). *Ledelse av mangfold*. Hentet fra:
<https://www.researchgate.net/publication/317956254> *Ledelse av Mangfold*
- Traavik, L. E. M. (2006). *Ledelse av mangfold*.
Hentet fra: <https://www.researchgate.net/publication/317956254> *Ledelse av Mangfold*

Vaage, N. M. (2014) *Ambivalent mangfold – Byrde eller ressurs? Et studie av mangfoldsforståelser i det norske arbeidslivet*. Hentet fra:

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40037/Vaage-Master.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yin, R. K. (2004). *Case study research. Design and methods*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC: SAGE

Vil du delta i forskningsprosjektet *"Mangfold på arbeidsplassen"*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes fokus på mangfold når det skal rekrutteres nytt personale. Dette skal undersøkes i en bedrift hvor mangfold og inkludering er uttrykt høyt verdsatt for omgivelsene. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det norske arbeidslivet har de siste årene vært vitne til en markant økning i mangfold. Dette kommer av høyere grad av kjønnslikestilling, høyere flyktningsantall, arbeidsinnvandring, intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv og innføring av forbud mot diskriminering. Dette vil bidra til å øke mangfoldet i det norske arbeidsmarkedet, og det vil være viktig at ledere jobber strategisk med rekruttering av mangfold. Jeg ønsker med dette å undersøke hvordan ledere i en stor privat internasjonal bedrift som utad verdsetter mangfold og inkludering svært høyt, går til verks med rekruttering av nytt personal. Går lederne inn med en bevisst holdning til mangfold? Hvilken erfaring har lederne med mangfold i arbeidsstokken?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dette er en masteroppgave innen statsvitenskap og ansvarlig institusjon er Universitetet i Agder, med institutt for samfunnsvitenskap. Min veileder er førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg fra Høgskolen på Vestlandet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I min undersøkelse vil jeg intervju seks avdelingsledere som har personalansvar. Det er essensielt at lederne deltar i rekrutteringsprosessen når nytt personale skal ansettes. Dersom du ikke deltar i rekruttering, er jeg takknemlig om du tipser meg om andre ledere jeg kan henvende meg til.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du tillater å la deg intervjuet. Dette vil ta ca 30 minutter. Dersom du tillater det, vil jeg bruke båndopptaker underveis. Dette er for å sikre at jeg får med all informasjon. Jeg vil også skrive notater underveis hvor jeg finner det nyttig. Innsamlet datamateriale vil bli behandlet på en forsvarlig måte og jeg vil holde deltakerne i studien anonyme. Dette gjøres ved at ditt navn blir kodet med et nummer, og kodelisten er det kun jeg som har tilgang til. Denne oppbevares på pc med adgangssperre. Det vil ikke nevnes navn på bedriften eller lederne, heller ikke hvilke avdelinger den enkelte er leder for. På denne måten vil det bli vanskelig å spore hvem deltakerne i undersøkelsen er.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet og jeg håper at du takker ja til dette. Hvis du skulle endre mening underveis, kan du når som helt trekke samtykket tilbake, uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg viss du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Prosjektet avsluttes 31. juli 2019. Innsamlet personaldata vil makuleres ved prosjektslutt.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang på informasjon knyttet til denne masteroppgaven er meg og veileder, førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg.
- Som tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene i dette prosjektet vil jeg erstatte navn og kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Deltakerne i dette prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Det vil foretas full anonymisering av deltakerne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.07.2019 og da vil all persondata makuleres.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Masterstudent:
Ida-Christin Vant Johansen
979 59 685
idadjohansen@outlook.com

Veileder:
Laila Nordstrand Berg
480 64 094
Laila.nordstrand.berg@hvl.no

Vårt personvernombud hos Universitetet i Agder er Ina Danielsen.

Telefon: 452 54 401

Mail: ina.danielsen@uia.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, epost personverntjenester@nsd.no, telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Masterstudent
Ida-Christin Vant Johansen



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masterprosjektet «Mangfold på arbeidsplassen» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Så lenge data blir benyttet til forskningsformål i anonymisert form, godtar jeg:

- Å delta i intervju knyttet til denne masteroppgaven.
- At mine opplysninger blir behandlet frem til avslutningen av prosjektet, 31.07.2019.

Signatur fra prosjektdeltaker, dato

Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

1. -Hva slags utdannelsesbakgrunn har du?
2. -Hvor lenge har du vært ansatt i lederstillingen din?
3. -Hvor mange ansatte har du lederansvar for?
4. -Vil begynne med å spørre deg hva du tenker på når du hører ordet mangfold?

Ansettelsesprosessen

5. -Deltar du i mange ansettelser for din avdeling?
6. -Når du rekrutterer mennesker, hva vektlegger du hos den enkelte?
7. -Finnes det noen overordnede strategier dere følger under en slik ansettelsesprosess?
8. -Hvis ja; hva vektlegger du fra disse når du ansetter?

Integreringsperspektiv

9. -Er det høy grad av mangfold i din avdeling?
10. -Finnes det noen form for kvoteansettelser?
11. -Er økt mangfold noe du tenker på når du går i gang med å ansette nye medarbeidere?
12. -Hvis, ja; hvorfor ønsker du mangfold i din avdeling?
13. -Hva opplever du som positive sider ved å ha mangfold i arbeidsstokken?
14. -Er mangfold alltid hensiktsmessig?
15. -Finnes det negative sider ved mangfold i arbeidsstokken?
16. -Hvis ja; kan du illustrere med et eksempel?
17. -Har det oppstått noen vanskeligheter omkring det å lede mennesker med ulik bakgrunn?
Hvis ja; hva innebærer disse vanskelighetene?

Avrundning

Som en avrunding og oppsummering, tenkte jeg å fortelle deg hvordan mangfold defineres i teorien. Drange definerer mangfold som «Mangfoldet blant menneskene utgjør både deres synlige og ikke synlige forskjeller. Dette er for eksempel kjønn, alder, etnisitet, handicap, personlighet, seksuell legning, arbeidsmåte og bakgrunn». Etter hva jeg har forstått av [REDACTED] rekrutteringsstrategi, så avspeiler den et slikt syn på mangfold.

18.- harmonerer et slikt syn på rekruttering ut fra dine preferanser som leder?

19.-Er det noe mer du ønsker å tilføye på dette området som ikke har blitt nevnt tidligere?

Takk for at du stilte til intervju!!

